

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE**

Tanja Vrčko

Mentor: doc. dr. Aleksandra Kanjuo Mrčela

**EMOCIJE Z VIDIKA INTEGRATIVNEGA PROCESA VODENJA IN KRITIČNO
OVREDNOTENJE EMOCIONALNE INTELIGENCE**

Diplomsko delo

LJUBLJANA, 2004

Ob zaključku diplomske naloge bi se najprej rada zahvalila mentorici doc.dr. Aleksandri Kanjuo Mrčeli za njeno prijaznost in koristne nasvete, zaradi katerih je naloga zagotovo bolj kakovostna in dovršena. Hvala tudi mami, bratu Tomažu in njegovi življenjski sopotnici Branki ter vsem prijateljem, ki ste mi ponudili pomoč, ko sem jo najbolj potrebovala. Na koncu pa gre pomembna zahvala vsem podjetjem, ki so mi dovolila vstopiti v svoje okolje in s pomočjo katerih sem lahko okusila vsaj del organizacijskega življenja. Najlepša hvala vsem.

O razumu in strasti

Vaša duša je večkrat bojišče, na katerem se vaš razum in vaša razsodnost bojujeta zoper vašo strast in poželenje.

Ko bi le mogel biti mirotvorec v vaših dušah in spremeniti nesoglasja in nasprotja vaših prvin v eno samo melodijo.

Toda kako naj jaz to storim, če še vi sami ne postanete mirotvorci in celo prijatelji vseh svojih prvin?

Vaš razum in vaša strast sta krmilo in jadro vaše plavajoče duše.

Če se zlomi vaša krmilo ali strga vaše jadro, vas bo ali odneslo in boste izročeni valovom, ali pa boste ostali zasidrani sredi morja.

Kajti če razum vlada sam, hromi vaš zagon; in strast, prepuščena sama sebi, je plamen, ki gori, dokler se sam ne uniči.

Zatorej naj vam duša dviga razum do višine strasti, da bo mogel prepevati; in razum naj vodi strast, da bo vaša strast mogla živeti v vsakodnevnem vstajenju in se kot feniks znova porajati iz pepela.

Želim, da gledate na svojo razsodnost in na svojo strast, kot bi gledali na dva prijatelja, draga gosta v vaši hiši. Gotovo bi enega gosta ne spoštovali bolj kot drugega; kajti kdor je pozornejši samo do enega, izgubi ljubezen in zaupanje obeh.

Kahlil Gibran

KAZALO

1. UVOD	1
2. EMOCIJE	4
2.1. TERMINOLOGIJA	4
2.2. ZGODOVINA ZNANSTVENE OBRAVNAVE EMOCIJ	5
2.2.1. RAZVOJ EMOCIJ OD PREDZNANSTVENEGA OBDOBJA DALJE	5
2.2.2. RAZVOJ SOCIOLOŠKEGA OBRAVNAVANJA EMOCIJ	8
2.3. TEORIJE EMOCIJ	13
2.3.1. SOCIALNO KONSTRUKTIVISTIČNA TEORIJA	13
2.3.2. PSIHODINAMIČNA TEORIJA	15
3. VPETOST EMOCIJ V ORGANIZACIJSKI KONTEKST	18
3.1. ZAČETKI OBRAVNAVE EMOCIJ V ORGANIZACIJSKIH VEDAH	18
3.2. EMOCIONALNA INTELIGENCA	22
3.2.1. NEPRIMEREN IZRAZ EMOCIONALNA INTELIGENCA	25
3.2.2. TEORIJE EMOCIONALNE INTELIGENCE	27
3.2.2.1. SALOVEYEVA IN MAYERJEVA TEORIJA EMOCIONALNE INTELIGENCE	27
3.2.2.2. GOLEMANOVA TEORIJA EMOCIONALNE INTELIGENCE	29
3.2.2.3. COOPERJEVA IN SAWAFOVA TEORIJA EMOCIONALNE INTELIGENCE	30
3.2.2.4. RYBACKOVA TEORIJA EMOCIONALNE INTELIGENCE	31
3.2.2.5. WEISINGERJEVA TEORIJA EMOCIONALNE INTELIGENCE	32
3.2.2.6. EPSTEINOVA TEORIJA EMOCIONALNE INTELIGENCE	32
3.3.3. USTREZNOST KONCEPTA EMOCIONALNE INTELIGENCE	33
3.3.4. MERITVE EMOCIONALNE INTELIGENCE	36
4. POMEN EMOCIJ V KONTEKSTU VODENJA	41
4.1. VODENJE	41
4.1.1. SOCIALNE KOMPETENCE	44
4.1.1.1. EMOCIONALNE KOMPETENCE	44

4.1.1.2. ZAUPANJE IN KOMUNIKACIJA	47
4.2. TRANSFORMACIJSKO VODENJE	51
4.3. VPLIV VODIJ NA ORGANIZACIJSKO KULTURO IN KLIMO	54
4.3.1. VPLIV VODIJ NA ORGANIZACIJSKO KULTURO	54
4.3.2. VPLIV VODIJ NA DELOVNO KLIMO	57
5. ZADOVOLJSTVO NA DELOVNEM MESTU	59
5.1. VZROKI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH	59
5.1.1. TEORIJE ZADOVOLJSTVA NA DELOVNEM MESTU	61
5.2. POSLEDICA (NE)ZADOVOLJSTVA NA DELOVNEM MESTU	62
5.2.1. STRES	63
6. EMPIRIČNA RAZISKAVA	66
6.1. NAMEN, CILJI IN METODOLOGIJA RAZISKAVE	66
6.2. PREDSTAVITEV REZULTATOV	70
6.3. SKLEP IN PREDLOGI	92
7. ZAKLJUČEK	99
8. LITERTURA	102
9. PRILOGA	112

1. UVOD

V svoji diplomski nalogi predstavljam integrativni proces vodenja in vpliv, ki ga ima takšno vodenje na zaposlene, torej na njihovo zadovoljstvo. Uspešno integrativno vodenje poleg profesionalne usposobljenosti vodje v prvi vrsti pomeni sposobnost dela z ljudmi kjer pa nepogrešljiv element predstavljajo emocije. V nalogi želim prikazati integrativen proces vodenja kot najbogatejše in najučinkovitejše vodenje, kjer vodja zaposlenega sprejema kot celoto, z vsemiemocijami in občutki, ki so sestavni del sfere dela.

V naši in tuji literaturi večkrat naletimo na napačno uporabo nekaterih terminov, ki so povezani z emocionalnimi procesi. Zato s pomočjo ustreznih virov natančno definiram naslednje pojme: emocija, občutek, razpoloženje in afekt.

V nadaljevanju prvega poglavja prikažem razvoj obravnave emocij skozi zgodovino od starih Grkov pa do danes. V ta razvoj vključim tudi sociološki vidik razvoja analize emocij, saj želim prikazati kako so emocije skozi oči sociologov pridobile svojo veljavo in kako so postale pomemben aspekt proučevanja v družbenih vedah. Predvsem želim osvetliti prehod emocij iz sfere zasebnega in individualnega v sfero družbenega in zato javno sprejemljivega, saj je prav to eden izmed glavnih vzrokov za drugačno in polnejše razumevanje emocij.

Poleg razvoja emocij poudarim potrebo po holističnem proučevanju emocij, ki temelji na povezovanju raznovrstnih teoretičnih izhodišč, definicij in analiz ter izpostavim dve teoriji ali dva pristopa proučevanja emocij, in sicer pristop socialnih konstruktivistov in psihodinamični pristop, ki po moji oceni kot komplementarna pristopa, največ prispevata k razumevanju vzrokov za nastanek in doživljanje specifičnih emocij v zasebni in organizacijski sferi.

Vse do danes se je ideja o pomenu človeških virov in humanem pristopu organizacije do zaposlenih le stopnjevala. Glede na to, da v nalogi obravnavam emocije kot ključni element organizacijskih procesov nakažem tudi na povezavo med: spremembo organizacijske strukture in kulture, drugačnim pogledom na človeške vire in začetkom vključevanja emocij v te procese. Na kratko izpostavim ter razložim dejavnike in okoliščine, ki so pripeljali do večjega upoštevanja človeškega dejavnika v organizaciji, v smislu upoštevanja in

zadovoljevanja delavčevih potreb. Hkrati izpostavim avtorje, ki so zagotovo v največji meri zaslužni za to, da so emocije pridobile svojo legitimno veljavo in potreben status v organizacijski sferi.

Zaradi vse pogostejšega izpostavljanja in poudarjanja emocij, se je v 90-ih letih prejšnjega stoletja pojavil nov pojem - emocionalna inteligenca. Na znanstveni ravni predstavlja emocionalna inteligenca enega izmed spornejših konceptov zadnjega desetletja, zato jo mnogi uvrščajo med poljudno literaturo. V tem poglavju predstavljam tako zagovornike emocionalne inteligence, ki so usmerjeni na organizacijo, delovno mesto in predvsem vodje kot tudi nasprotnike in kritike koncepta, ki svojo kritiko poleg terminologije namenjajo predvsem vsebini in meritvam koncepta (zanesljivosti in veljavnosti).

V naslednjem poglavju pozornost namenim integrativnemu procesu vodenja, kjer izpostavim potrebo po socialnih in emocionalnih kompetencah vodje. Vodja mora biti sposoben ustvariti kvalitetne medosebne odnose z zaposlenimi, katerih temelj predstavljata zaupanje in komunikacija. V sodobnih organizacijah je izražanje moči in superiornosti nadomestilo zaupanje kot eno izmed pomembnejših osnov za medsebojno sodelovanje. Komunikacija pa je postala eden ključnih načinov doseganja podpore zaposlenih. V nalogi opisujem kakovostno komunikacijo, pri kateri emocije predstavljajo ključno in nepogrešljivo komponento, ki pripomore k dvigu komunikacije na višjo raven. Integrativni proces vodenja pomeni imeti vrsto emocionalnih kompetenc, ki se začnejo pri sposobnosti zavedanja svojih emocij, saj se je posameznik šele nato zmožen zavedati emocij drugih ter delovati oziroma voditi svoje zaposlene z zavestjo, da so emocije tako za vodje kot zaposlene pomemben del organizacijske sfere in delovnega življenja. Prav zato uspešna komunikacija temelji na emocionalni povezavi med vodjo in zaposlenimi. Nadalje predstavim primer integrativnega procesa vodenja, to je transformacijsko vodenje, ki nedvomno najuspešneje združuje emocionalno z racionalnim. Opozorim še na vpliv, ki ga imajo vodje na organizacijsko kulturo in klimo. Na tem mestu izpostavim Sheinovo analizo mehanizmov (posvečanje pozornosti vodje, reakcije vodilnih na kritične dogodke in organizacijsko krizo, oblikovanje vloge vodje in sistem nagrajevanja), ki vplivajo na oblikovanje organizacijske kulture ter

analize drugih avtorjev, ki poudarjajo kako pomemben vpliv imajo vodje pri vzpostavljanju delovne klime ali skupinskega vzdušja.

V petem poglavju predstavljam koncept zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. Danes uspešne organizacije svojo primarno skrb namenjajo zadovoljstvu zaposlenih ter iskanju vzrokov in posledic zadovoljstva, saj se zavedajo, da je dolgoročno uspešnost možno doseči le z ustreznim ravnanjem z ljudmi, ki predstavljajo jedro organizacije. Zavedati se je potrebno, da je zadovoljstvo kompleksen pojem. Obstajajo številni kazalci zadovoljstva, ki so odvisni tako od posameznika kot organizacije ali delovnega okolja, zato v ta namen predstavim različne teorije vzrokov zadovoljstva. Poleg tega v nadaljevanju prikažem posledice zadovoljstva in nezadovoljstva. Med slednjimi bolj obširno predstavim pogosti spremljevalec delovnega okolja-stres, za katerega danes vemo, da ni več le individualni 'problem' posameznika, temveč predvsem organizacije, katere osnovna naloga je, priznati prisotnost stresa, prevzeti odgovornost zanj in zmanjšati stopnjo stresa do take mere, da posledic ne bo trpel ne posameznik in ne organizacija.

Nalogo zaključujem s predstavitvijo manjše empirične raziskave, s katero preizkušam veljavnost naslednjih hipotez:

- vodje pri svojem vodenju uporabljajo emocije;
- kakovostna integracija emocij pri procesu vodenja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Moj glavni namen je ugotoviti, ali obstaja povezava med integrativnim procesom vodenja in zadovoljstvom zaposlenih oziroma ali kakovostna integracija emocij pri procesu vodenja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih. Predstavljam analizo petih podjetij, kjer sem zaradi bolj objektivnih rezultatov anketirala tako vodje kot njihove neposredno podrejene.

Ob koncu empiričnega dela predstavim še predloge, ki bi po mojem mnenju pripomogli k večji in učinkovitejši implementaciji emocij v proces vodenja.

2. EMOCIJE

2.1. TERMINOLOGIJA

Zaradi nejasnosti označevanja posameznih vidikov emocionalnih procesov prihaja v tuji in naši literaturi do terminološke zmede, kar narekuje potrebo po ustreznem obravnavanju. Da bi se izognili napačnemu poimenovanju posameznih emocionalnih procesov, želim na začetku jasno opredeliti pojme, ki jih pri proučevanju emocij največkrat zasledimo (Lamovec, 1991:120; Fineman, 2003:8):

- Emocija (emotion) predstavlja temeljni pojem, ki vključuje doživljajske, vedenjske in fiziološke vidike. Pri nas se je v strokovnem vidiku še najbolj udomačil izraz »emocije«, pogosto pa kot sinonim uporabljamo besedo »čustvo¹«.
- Občutek (feeling) v strokovni literaturi navadno označujemo kot dimenzijo ugodja in neugodja, ki izraža posameznikove subjektivne zaznave in se z njimi vred spreminja. Ta stanja so večinoma manj intenzivna in slabo diferencirana.
- Razpoloženje (mood) označuje dolgotrajne, difuzne, manj intenzivne emocije, ki se lahko nanašajo na določen objekt ali pa tudi ne. Dolgotrajnost določenega 'razpoloženja' je odvisna od posameznika, zato nekatere spremljajo bolj stalna razpoloženja, nekateri pa svoja razpoloženjska stanja menjajo bolj pogosto. Primarna razpoloženja sta vedrina in pobitost, sem pa lahko uvrstimo tudi nekatere patološke emocije kot sta anksioznost in depresivnost.
- Afekt ali emocionalni šok je rezultat naglih sprememb v zunanji situaciji, je intenziven, kratkotrajen ter poruši kognitivno delovanje. Kljub obstoječi definiciji pa v tuji literaturi, avtorji namesto izrazov kot sta 'emocije' in 'občutek' vsesplošno uporabljajo izraz 'afekt' kar pri prevodih lahko pripelje do nejasnosti in zmede, saj mora prevajalec v okviru vsebine izbrati ustrezno zamenjavo pojma.

¹ V diplomski nalogi uporabljam oba pojma (emocije in čustvo) kot sinonima.

2.2. ZGODOVINA ZNANSTVENE OBRAVNAVE EMOCIJ

2.2.1. RAZVOJ EMOCIJ OD PREDZNANSTVENEGA OBDOBJA NAPREJ

Poskusi definiranja emocij segajo že v obdobje starih Grkov, ko so poskušali razložiti številne pojave v zvezi z emocijami. Z opazovanjem večjega števila ljudi niso proučevali le narave in pomena emocij ter vzroke nastanka emocij, temveč tudi posamezna emocionalna stanja ter njihov vpliv na človeško vedenje in na ostale psihične funkcije. Na tem mestu je pomembno omeniti Aristotla, katerega prispevek k razumevanju emocij je bil za nadaljnji razvoj zelo pomemben. Emocije je opredelil z dveh vidikov: z vidika posledic, ki jih povzročajo in h katerim težijo ter z vidika fizičnih simptomov. »Emocije so po njegovem pojmovanju enotna psihična in fiziološka težnja, ki se po akciji ločijo od občutkov« (v Lamovec, 1991:3).

V srednjem veku emocijam niso posvečali posebnega zanimanja, saj so bila v ospredju bolj vprašanja morale. Novi vek pa je prinesel ponovno zanimanje za človeka. In čeprav je prevladovala bolj racionalistična usmeritev, so se nekateri filozofi 17. in 18. stoletja ukvarjali tudi z emocijami. Na tem mestu kot najpomembnejšega izpostavljam Descartesa, ki pravi: »Strasti duše so zaznave, sentimentali ali emocije duše, ki se nanašajo na dušo samo in jih povzročijo ter ojačujejo gibanje živalskega duha« (v Lamovec, 1991:4). Kot vidimo je Descartes dušo in emocije opisal kot pasivne elemente telesa, na delovanje katerih vpliva aktivnost organizma.

V drugi polovici 19. stoletja se je začela razvijati eksperimentalna psihologija katere raziskovalci so poskušali določiti osnovne elemente osebnosti. Najpomembnejši predstavnik tega obdobja je zagotovo Wundt, ki je trdil, da je emocionalno doživljanje kompleksen proces, ki vključuje tri afektivne elemente (tridimenzionalna teorija emocij): prijetnost-neprijetnost, napetost-sproščeniost in vznurjenost-pomirjenost (glej Lamovec, 1991:7-10). Po njegovem mnenju emocionalni proces vključuje tako doživljajski vidik kot fiziološke spremembe.

Naslednji pomembnejši raziskovalec emocij je bil Darwin, sicer pripadnik funkcionalnega pristopa. Predpostavljal je, da nobena teorija ne bo veljavna, če ne bo osvetljevala namena, ki ga imajo emocije za ohranitev človeške vrste (glej Ashkanasy in drugi, 2000:5). Omogočil je, da so vprašanja o vlogi emocij za obstanek postala znanstveno sprejemljiva. Poleg tega je poudaril, da veliko naših emocionalnih reakcij izvira iz zakoreninjenih prazgodovinskih vzorcev preživetja (agresija, želja moških po dominiranju, potreba po zavezniku, koaliciji,..). Darwin jih je poimenoval kar genetska zapuščina. Hkrati ga je potrebno osvetliti kot začetnika pri raziskovanju medkulturnih razlik pri emocijah in z evolucijske perspektive, kot vztrajnega kritika iracionalnosti emocij.

Medtem ko so eksperimentalni psihologi iskali predvsem sestavne elemente emocij, evolucijsko usmerjeni raziskovalci pa so se zanimali za funkcijo emocij v borbi za obstanek, so fiziološko usmerjeni avtorji poskušali odgovoriti na vprašanje kako nastanejo emocije. V naslednjih vrsticah bom zato osvetlila dve teoriji tega obdobja, ki sta zaznamovali kasnejše pojmovanje emocij. Prva opisuje emocije z vidika psihofiziologije, druga pa izražanje emocij povezuje z nevrokemičnimi spremembami in hkrati predstavlja kritiko prve (glej Ashkanasy in drugi, 2000:6-7; glej Lamovec, 1991:22-28):

- James-Langejeva teorija: teorijo emocij sta razlagala s pomočjo fiziološkega pristopa. Novo pri tej teoriji je, da sta preusmerila pozornost preučevanja iz centralnega dela človeškega telesa na periferni, zato nekateri imenujejo teorijo kar periferna teorija. Po tej teoriji naj bi se najprej pojavila mentalna percepcija specifičnega dogodka, nato pa telesne spremembe. Emocije naj bi bile subjektivno doživljanje teh sprememb. Bistvo te teorije je pokazati, da telesne spremembe nastopijo pred emocijami. Teorija je vzbudila mnogo nasprotnikov, hkrati pa je ravno ta pristop, z združevanjem subjektivnih vidikov emocij in preučevanjem fizioloških sprememb, povzročil številne raziskave.
- Cannon-Bardova teorija: ta teorija predstavlja popolno nasprotje James-Langeve teorije. Predstavlja prvi kompleksnejši model, ki razlaga odnose med doživljanjem in izražanjem emocij ter nevrološkimi reakcijami. Cannon je dokazal, da fiziološke (visceralne) spremembe niso osnovni vzrok za doživljanje emocij. Ugotovil je, da različne emocije spremljajo podobne fiziološke reakcije. S svojimi poskusi je dokazal, da lahko nek subjekt

reagira čustveno tudi v primeru, ko ima prekinjeno živčno omrežje do različnih notranjih organov. Po tej teoriji ima doživljanje emocij svoj izvor v talamusu. Glavni prispevek teorije je prav v trditvi, da emocije izvirajo iz središč v centralnem živčnem sistemu. Zato so jo poimenovali centralna teorija emocij.

Ob koncu devetnajstega in v začetku dvajsetega stoletja je psihoanalitično pojmovanje emocij zaznamoval Sigmund Freud, ki je namesto izraza emocije uporabil izraz afekt. S pomočjo psihoanalize je želel doseči večji vpogled v bolnikovo emocionalno doživljanje specifičnih dogodkov in s tem povečati racionalni nadzor nad obnašanjem. Dejal je, da ima vsaka emocija svojo kompleksno zgodovino, katere elementi segajo v otroštvo, pri tem pa je naloga psihoanalize, da poišče elemente tega kompleksnega stanja (glej Lamovec, 1991, 29-31).

Nekaj desetletij zatem je bilo zanimanje za emocionalne procese bolj skopo, v petdesetih letih dvajsetega stoletja, pa so raziskovalci kognitivne teorije, emocije začeli povezovati z miselnimi procesi². V nadaljevanju med množico zagovornikov kognitivne teorije izpostavljam dva, ki sta poleg Jamesa, Langeja, Cannon in Barda, s svojimi prispevki zaznamovala pojmovanje emocij (glej Ashkanasy in drugi, 2000:6-7, glej Lamovec, 1991:51):

- Schachter-Singerjeva teorija³: njuna teorija je precej podobna James-Langejevi, saj opisuje enako zaporedje dogodkov s to spremembo, da vmes vrineta miselne procese. S pomočjo poskusov⁴ sta ugotavljala kako na zaznavanje emocij vplivajo miselni procesi. Njuno delo je vzbudilo veliko pozornosti in raziskav, med pristaši kognitivne usmeritve pa sta dolgo časa imela velik vpliv.

Emocije torej niso le pasivne, instinktivne ali fiziološke reakcije na dražljaje kot so to zagovarjali pristaši fiziologije (James, Lange), temveč so do določene mere rezultat našega

² Težnje po povezovanju emocij z miselnimi procesi so se pojavljale že prej, vendar ne tako prodorno.

³ Podobno tudi Lazarus (v Basch in drugi; 2000:37; v Fineman, 2003:14) v okviru kognitivne teoriji razlaga, da je prav posameznikova ocena in interpretacija situacije pomembna za determiniranje občutenih emocij. Z omenjeno razlago se strinjajo tudi zagovorniki simboličnega interakcionizma, pri tem pa ne zanikajo same fiziologije emocij (glej Šadl, 1993:641).

⁴ Medtem ko so drugi razvijali dokaj zapletene in težko preverljive teorije, sta Schachter in Singer z dokaj enostavnim eksperimentom potrdila svojo teorijo. Preizkušancem sta vbrizgala substanco-epinefrin, ki ima za posledico fiziološke učinke-podobne tistim, ki jih doživljamo ob raznih čustvenih stanjih. V eksperimentu sta vključile tri skupine, kjer je bila vsaka deležna drugačne razlage glede posledic enake substance. Zaradi različnih

ovrednotenja, interpretacije in ocene nekega dogodka ali objekta⁵, zato kognitivna teorija pomeni pomemben prispevek k holističnemu proučevanju emocij.

Kot nasprotnika kognitivne teorije omenjam Izarda, ki je v sedemdesetih letih dvajsetega stoletja, kot predstavnik sodobnih funkcionalnih teorij emocij, zagovarjal motivacijsko vlogo emocij, zavračal pa je kognitivne teorije, saj je dejal, da so emocije tiste, ki usmerjajo kognicijo in ne obratno (glej Lamovec, 1991:80-87). Prav tako je tudi Plutchik zavračal sodobne kognitivne teorije zaradi njihovega enostranskega poudarjanja kognicije. Avtor izhaja iz evolucijskega pogleda na emocije in čeprav priznava pomen kognitivnih ocen, meni, da se je kognicija razvijala kot pripomoček emocij in da so slednje zagotovo evolucijsko pomembnejše (glej Lamovec, 1991:80-87).

V preteklosti so raziskovalci emocij le-te proučevali vsak iz svoje perspektive. Vendar pa je vsako spoznanje o vzrokih za nastanek emocij, njihovi funkciji in posledici, za današnje raziskovalce emocionalnih procesov dobrodošlo.

V nadaljevanju bom opisala še sociološki vidik razvoja emocij, saj želim prikazati kako so emocije skozi oči sociologov pridobile svojo veljavo in kako so postale pomemben aspekt proučevanja v družbenih vedah. Predvsem želim osvetliti prehod emocij iz sfere zasebnega in individualnega v sfero družbenega in zato javno sprejemljivega, saj je prav to eden izmed glavnih vzrokov za drugačno in polnejše razumevanje emocij.

2.2.2. RAZVOJ SOCIOLOŠKEGA OBRAVNAVANJA EMOCIJ

Z nekaj izjemami (o teh bom spregovorila v nadaljevanju), so bile emocije kot predmet znanstvenega proučevanja večinoma izključene iz klasičnih socioloških analiz ali pa so ostajale zgolj na obrobju. Prevladujoči tok sociologije je temeljil na neupoštevanju emocij kot pglavitnem elementu spoznavnega procesa. Prvi razlog za izključevanje emocij iz sfere proučevanja družbenih procesov lahko najdemo v želji po priznavanju sociologije kot prave

reakcij glede na skupino, sta ugotovila, da samo fiziološko vzburjenje ni dovolj, da bi posamezniki poročali o doživljanju določenega čustva (glej Lamovec, 1991:53-55).

⁵ Kače se bomo bali le, če verjamemo, da je nevarna.

znanstvene discipline, kar pa je pomenilo usmerjenost na objektivne in merljive družbene pojave. Celotna zgodovina takratnega proučevanja emocij je temeljila na ločevanju miselnih in emocionalnih procesov, kjer so miselni procesi zavzemali prestižen položaj, emocije pa so bile, kot manj vredne, vezane na telo in telesne procese. V družbenih vedah so emocije veljale za antitezo racionalnosti. Obravnavane so bile kot teoretsko irelevantne, nejasne, neopredeljive in zato daleč od znanstvenega in objektivnega. Bile so podcenjene in marginalizirane ter zato postavljene na stranski tir proučevanja. Kasneje so analize (npr. Damasio, 1994) kritično ovrednotile Descartesovo zavzemanje za dihotomijo med umom in telesom oziroma med razumom in čustvi (glej Pavšič, 1995:11). S tako delitvijo misli in telesa je podpiral razlago čustev kot neorganiziranih odzivov, ki motijo delovanje razuma. Descartes je predpostavljal, da le z razumom in logiko lahko pridemo do najboljših rešitev. Zagovorniki dihotomije so čustva označevali za »avtomatični sindrom« (Šadl, 1993:635), kar pomeni, da se čustva »zgodijo« in tako ne predpostavljajo predhodnih ali hkratnih kognitivnih procesov. Naslednji razlog, ki opisuje takratno izključevanje emocij iz znanstvenih procesov pa lahko pojasnimo kot nadaljevanje prvega. Zaradi zgodovinske obravnave emocij ter želje po vzpostavitvi znanstvene discipline je bila sociologija v svojih začetkih usmerjena v makro-družbene procese (glej Šadl, 1999:78), se pravi družbene institucije (ekonomija, pravne institucije,..), ki so označevale moderno družbo. Na tem mestu mikro sfera ni bila tako pomembna, da bi bila deležna večje pozornosti. Čustva pa so bila kot del posameznika, torej del mikro sfere. Obravnavali so jih kot notranje stanje posameznika, kot nekaj biološko danega na kar okolica nima in ne more imeti nobenega vpliva.

V nadaljevanju izpostavljam le nekaj pomembnejših sociologov prve polovice devetnajstega stoletja, ki so se v svojih začetkih neomajano zavzemali za omenjeno dihotomijo med razumom in čustvi. Auguste Comte je kot oče sociologije »slavil razum in se fanatično zavzemal za znanost brez čustev. Prav tako je James Mill zavračal vsakršno izražanje čustev ali sentimentalnosti, hkrati pa je močno nasprotoval povezovanju znanosti in emocij. William F. Ogburn pa je čustvo definiral kot »problem« in se v skladu z izrazito antipatijo do uničujočega vpliva čustev, tako kot Mill, zavzemal za strogo ločevanje znanosti in čustev« (Šadl,1993:645). V kasnejšem obdobju svojega ustvarjanja sta Comte in Mill spoznala svojo

napako popolnega racionalizma. Njun miselni premik je pomenil drugačen pogled na emocije, in sicer v smeri iskanja sinteze med razumom in čustvi (glej Šadl, 1999:634).

Konec 19. in začetek 20. stoletja pa je zaznamoval Weber, in sicer kot predstavnik strogega racionalizma, ki je s svojim prispevkom močno vplival na marginalizacijo emocij v sferi sociologije. Weber je čustvenemu delovanju, ki ga je ločeval od racionalnega delovanja, dodelil status »priveska« družbenih odnosov in mu ni namenjal večje pozornosti (glej Šadl, 1993:634). Kot eden izmed pomembnih analitikov povezovanja dela in družbe, je Weber s svojim konceptom birokratske organizacije ponudil idealni tip organizacije dela v pogojih množičnega skupnega dela ljudi v industriji in državnem upravnem aparatu. Webrova formulacija birokratske organizacije je del njegove teze o razvoju racionalnosti, ki temelji na abstraktnih pravilih in znanju kot kriteriju opravljanja organizacijskih vlog (glej Kanjuo Mrčela, 2002:33). Naraščajoča racionalizacija je bila po Webru značilna za razvoj vseh ključnih oblik moderne družbene organizacije in življenja. Zagovarjal je stališče, da se »specifična narava birokracije razvija toliko bolj popolno, kolikor bolj je birokracija 'dehumanizirana' in kolikor bolj uspešno odstranjuje iz uradnega poslovanja ljubezen, sovraštvo in vse docela osebne, iracionalne in emocionalne elemente, ki uhajajo preračunljivosti« (Šadl, 1999:90).

V istem obdobju pa sta miselni zasuk naredila Simmel in Durkheim. Odstopila sta od strogega racionalizma in začela poudarjati pomen emocionalnih pojavov med družbenimi akterji. Simmel se je kot redka izjema tistega časa odmaknil od proučevanja makro struktur (družbeni razredi, država,...) in tako ustvaril prostor za mikro družbene pojave. Njegov miselni odmik od teoretikov tedanjega časa se kaže tudi v njegovi definiciji 'družbe', ki jo je opredelil v smislu psihološke interakcije, se pravi kot »vzajemno duševno učinkovanje med ljudmi« (Šadl, 1999:102). Simmel je dejal, da so ravno čustva tisti dejavnik, ki povezujejo ljudi med seboj in ki posledično 'držijo družbo skupaj' (Šadl, 1999:103). Na drugi strani pa se je Durkheim ukvarjal z iskanjem vzrokov kohezivnosti določene družbene skupine. Poleg tega, da je opredelil ljudi kot globoko čutna bitja je dejal, da »emocionalna izkušnja kolektivnega vrenja ali vznemirjenja igra ključno vlogo ne le v ustvarjanju družbe, ampak tudi v utrjevanju družbene solidarnosti« (Šadl, 1999:100). Čustva so bila po Durkheimu torej temelj

povezovanja in ohranjanja povezanosti ter solidarnosti med posamezniki. Pokazal je, da ležijo emocionalne in kolektivne menjave v središču kolektivnega življenja.

Kljub temu, da so se z Durkheimom in Simmelom začeli premiki v zvezi z marginalnim obravnavanjem emocij, pa je »stroga racionalistična perspektiva, utemeljena na dualizmu med ekspresivnim področjem življenja in instrumentalno orientacijo organizacij«, ki jo je utemeljil Weber, prevladovala vse do osemdesetih let 20. stoletja (Šadl, 2002:5).

Nato pa so se začele pojavljati vidne spremembe in odmik od tradicionalnega pojmovanja emocij. Prišlo je do t.i.»afektivne revolucije« (Barsade in drugi, 2000; Šadl, 1999:146). Dolgo prevladujočo kognitivno perspektivo je zamenjala »perspektiva, ki je začela poudarjati čustva kot bistveno sestavino družbene interakcije in družbenega akterja« (Collins v Šadl, 1993:636). Akterji družbenih ved so se začeli zavedati, da so emocije sestavni del družbenega življenja in jih zato ni primerno ločevati od racionalnih procesov. V sociologiji se je začela pojavljati potreba po približevanju mikro (individualne strukture) in makro (družbene strukture) ravni oziroma potreba po proučevanju obeh ravni kot enakovrednih sestavin družbenega življenja. Tako je človek z emocijami kot temelj družbenih procesov in kot individuum postal pomemben dejavnik sociološkega proučevanja. Emocije so postale zanimiv pojav, ki prežema vse sfere družbenega življenja in niso bile več obravnavane le kot 'problem' posameznika, niso bile več le nekaj kar izhaja iz posameznika in je odvisno le od posameznika. Emocije so začeli dojemati kot proizvod družbenih odnosov in situacij in kot take so postale nujne za pojasnitev osnov družbenega življenja. Tradicija, ki je dolgo temeljila na zavračanju emocij kot neprimernih aspektov proučevanja v organizacijskem okolju se je začela spreminjati s publikacijami Hochschildove⁶, avtorjev Rafaeli in Sutton (glej Ashkanasy, 2002:11-20) in še mnogimi drugimi avtorji.

Nedvomno je naraščajoče zanimanje glavnega toka sociologije za čustva v zadnjih letih temeljil tudi na spoznanju, da proučevanje emocij lahko prispeva k bolj celostni analizi socioloških tem. Sheff (v Šadl, 1999:147) je kot pomembnejši sociolog devetdesetih let dejal,

⁶ Sociologinja Arlie Hochschild se je posvetila raziskovanju emocionalnega dela, še posebej težavam in posledicam s katerimi se soočajo ljudje, ki emocionalno delo opravljajo (glej Fineman, 2003:21). Bila je ena izmed prvih, ki je poudarjala razumevanje čustev kot družbeni pojav in ne biološko dejstvo (glej Barsade in drugi, 2000)

da je »vsak pristop v sociologiji, ki ne upošteva ključne vloge čustev v družbenih odnosih, nujno nepopoln in pojasnjevalno zamejen«. Po njegovem mnenju, »družbene vezi ne temeljijo le na kognitivnem konsenzu in intelektualnih vezeh kot so to v glavnem prikazovale tradicionalne analize, temveč so bistveno odvisne od t.i. *emocionalne uglašenosti*«.

Glavni prispevek »afektivne revolucije« je, da emocije niso bile več videne kot nekaj kaotičnega, nekaj kar bi motilo naše misli in razum. Emocije so sprejeli kot pomemben aspekt proučevanja družbenega življenja, ki se ga ne sme ignorirati in zanemarjati. Začeli so verjeti, da kot take, emocije usmerjajo naše mišljenje in so vir informacij. Prav zato jih ni mogoče ločevati od razuma, saj kot je dejal že Hume (v Šadl,1999:196): »Tako kot so čustva brez razume slepa, je slep tudi razum brez čustev«. Bistven in pomemben premik v sferi družboslovja, ki je odstopal od popolnega racionalnega modela, je bil osnova za nadaljnje proučevanje emocij in osvetlitev njihove vloge tako v sociologiji kot v ostalih vedah. Poudariti je potrebno, da je pomemben prispevek k preseganju tradicionalnega razumevanja med razumom in čustvi nedvomno ponudila tudi nevropsihologija⁷, in sicer s tem, ko so čustva zavzela poglobljeno vlogo v raziskovalnih področjih nevroznanosti in psihologije. Dokazali so, da posameznik kognitivne naloge sicer lahko rešuje le s pomočjo razuma, vendar pa kvalitetnih odločitev v življenju ne more sprejemati brez prisotnosti emocij.

Poleg izpostavljenih avtorjev tako v prvem kot drugem poglavju, je proučevanje emocij do danes zaznamovalo še kar nekaj imen, vendar sem izpostavila le tiste avtorje, ki so po mojem mnenju v največji meri prispevali k zgodovini proučevanja emocij. Vsako spoznanje o emocijah in vsaka teorija je odprla nove kritike in nova vprašanja v zvezi s proučevanjem emocij in prav zato sem želela osvetliti začetke, ki hkrati predstavljajo temelje današnjega razumevanja emocij.

⁷ Antonio R. Damasio je eden izmed pomembnejših nevrologov, ki je predpostavljal, da so emocije podporni sistemi brez katerega razum ne more ustrezno delovati. Proučeval je prizadetost bolnikov s poškodbami na možganih, kjer je bila motena povezava med čustvenim in razumskim delom v možganih. Ugotovil je, da so bili ljudje zaradi poškodbe frontalnega dela možgan drastično manj dovzetni za čustva in občutke, kar je pomenilo, da so v življenju sprejemali neprimerne odločitve, saj zanje niso bili zmožni uporabiti emocij in občutkov.

2.3. TEORIJE EMOCIJ

Emocije predstavljajo kompleksen proces, katerega proučevanje zahteva povezovanje raznovrstnih teoretičnih perspektiv, izhodišč, definicij in komponent, zato se je potrebno zavedati, da najboljše rezultate pri proučevanju emocij lahko dosežemo le z vključevanjem množice paradigem, ravni analiz in znanstvenih disciplin (psihologija, antropologija, biologija, sociologija in socialna psihologija). Temelj uspešnega holističnega proučevanja in razumevanja emotivnih procesov, med drugim tudi v okviru organizacijske dinamike, leži prav v povezovanju raznovrstnih analiz različnih disciplin. Nobena specifična paradigma ne more prevladovati, saj vsaka paradigma doprinese k celovitejšemu razumevanju emocij. Kompleksnost razumevanja ljudi zahteva povezovanje znanja, analiz in ugotovitev vsake interdisciplinarne paradigme (glej Barsade in drugi;2000). Emocij torej ni mogoče proučevati ne da bi hkrati upoštevali ugotovitve, teorije in predpostavke množice avtorjev iz preteklosti, ki so emocionalne procese povezovali z biologijo, fiziologijo, kognicijo, motivacijo, spominom, psihodinamiko in ostale pomembnejše spremljevalce emocionalnih izkustev.

Teoretski pristopi v proučevanju emocij se v grobem delijo na štiri dele. V prejšnjem poglavju (2.2) sem že izpostavila biološki (Darwin), kognitivni (Schahter, Singer, Lazarus) in psihodinamični (Freud) pristop proučevanja emocij. Da bi lažje razumeli emocionalne procese posameznikov, tako v privatni kot organizacijski sferi življenja, sem se odločila, da obširneje predstavim dva teoretska pristopa v proučevanju emocij, ki po moji oceni kot komplementarna pristopa, največ prispevata k razumevanju vzrokov za nastanek in doživljanje specifičnih emocij v zasebni in organizacijski sferi. To sta: pristop socialnih konstruktivistov in že omenjeni psihodinamični pristop.

2.3.1. SOCIALNO KONSTRUKTIVISTIČNA TEORIJA

Sociološke razlage emocij kontekstualno definirajo emocije kot produkt družbenega dogajanja. Emocije po mnenju zagovornikov konstruktivizma nastopajo kot »posledica

Njihov um je postal podoben računalniškemu in povsem razvidno je bilo, da se je njihova osebnost spremenila (glej Pavšič; 1995:11).

zaznavanja okolja, in ne kot posledica notranjega stanja posameznika oziroma kot nekaj neodvisnega od okolja» (Barsade in drugi,2000). Socialni konstruktivisti skušajo razumeti aspekte določene situacije, kateri pripišejo pomen in nudijo razlago za nastanek in doživljanje emocij znotraj družbenega konteksta. Poudariti je potrebno, da emocije definirajo kot kulturni fenomen, kjer njihov pomen pride v ospredje s pomočjo kulture. Po mnenju konstruktivistov specifični kulturni dogodki izzovejo določene emocije, določenih emocij pa se je moč celo naučiti⁸ (glej Yiannis,1999:214). Socialni konstruktivisti so se pri svojem delovanju opirali na delo Le Bona, Durkheima in Simmela, ki so predpostavljali povečanje intenzivnosti določenih emocij, v primeru skupine posameznikov. Gre za prenos emocij od posameznika na posameznika⁹ (glej Durkheim v Yiannis,1999;214, Barsade in drugi,2000), potrebno pa je poudariti, da ne gre vedno za prenos enakih emocij¹⁰. Različnim družbenim situacijam konstruktivisti pripisujejo različne spremembe emocionalnih stanj. Delovno mesto sestavlja množica ljudi, ki delujejo skupaj v določenem okolju, zato je zelo pomembno razumeti, kako posamezni družbeni aspekti emocij vplivajo na delovno življenje in posameznike v delovni skupini.

Čeprav obstaja splošno strinjanje med sociologi v zvezi z emocijami kot kontekstualno definiranimi, pa vseeno ponekod prihaja do drugačnih pogledov in interpretacij določenih situacij. Nekateri socialni konstruktivisti in simbolični interakcionisti se fokusirajo na specifične družbene strukture, ki narekujejo in izoblikujejo določeni vedenje (npr. delo prodajalca, delo v McDonaldsu¹¹). Enega izmed večjih vplivov socialnih konstruktivistov pri proučevanju emocij v organizacijskem kontekstu je bilo nedvomno raziskovanje emocionalnega dela sociologinje Arlie Hochschild. Predstavila je koncept »emocionalnega dela«, ki je značilen predvsem za delovna mesta v storitvenih dejavnostih, ki vključujejo delo z ljudmi in kjer glavni pogoj uspešnega dela predstavlja izražanje organizacijsko zaželenih

⁸ Idejo povzemajo po Goffmanu in učenje emocij primerjajo z učenjem gledaliških vlog. Prepričani so, da se lahko ljudje kot družbena bitja, prav tako kot se gledališki igralec naučiti izražanja specifičnih emocij (jeza, veselje, žalost,...), naučimo doživljati emocije primerne družbeni situaciji (glej Yiannis,1999:214).

⁹ Žalostni posamezniki na pogrebu avtomatično sprožijo emocije žalosti tudi pri nas ne glede na to da nimamo pomembnega razloga za občutek žalosti. Prav tako skupina veselih in radosti polnih ljudi vsaj za določen trenutek vpliva na nas s svojimi emocijami.

¹⁰ Posameznik lahko z doživljanjem specifičnih emocij v določeni situaciji svojo okolico spodbudi k doživljanju njemu nasprotnih emocij. Izražanje ponosa in entuzijazma vodje lahko podrejene spodbudi k doživljanju dvomov in indiferentnosti (glej Yiannis,1999:213)

emocij¹² v interakciji s strankami, ne upoštevajoč dejansko čutene emocije. Raziskovalci tega pristopa proučujejo situacije in zaznavanje emocij v okviru napisanih pravil in norm, ki zahtevajo določeno vedenje in posledično doživljanje specifičnih emocij.

Druga linija konstruktivistov, pa emocij ne razlaga v okviru norm in strukturiranih pravil, temveč bolj v okviru »medsebojnih odnosov ali bolj specifično, odnosov med socialnimi skupinami, kjer se afekti in občutki prenašajo glede na moč in status posameznih socialnih skupin. Emocije v tem primeru še vedno izvirajo iz situacije, le da se tu pojavijo kot posledica moči in statusa« (Barsade in drugi,2000).

Fineman kot zagovornik konstruktivističnega pristopa poudarja, da »emocij nikoli ne moremo razumeti zunaj družbenega konteksta, saj zaradi množice družbenih in kulturno specifičnih dejavnikov, ki dajejo čustvom smisel, striktno biološke razlage emocij kmalu izgubijo svoj smisel« (Fineman v Domagalski,1999:833-852). Kljub temu pa omenjeni pristop tudi kritično ovrednoti, ko pravi, da le-ta »nima prave vrednosti, ko se postavi vprašanje identifikacije izvora emocij ter njihove umeščenosti v biografijo organizacije ali posameznika« (v Yiannis,1999:215). Družbeni konstruktivisti pri svoji razlagi emocij sicer ne zanikajo prisotnosti psiholoških faktorjev, opozarjajo le, da emocionalna vedenja niso in ne morejo biti le proizvod zgodnjih agensov socializacije. Prisotnost emocij je po njihovem mnenju bolj posledica sedanjosti oz. »tukaj-in-zdaj« (here-and-now) situacije (glej Domagalski,1999:833-852).

2.3.2. PSIHODINAMIČNA TEORIJA

Psihodinamična teorija poudarja vpliv posameznikovih izkušenj iz zgodnje mladosti ter vplive podzavesti na delovanje v prihodnosti. Psihološke teorije obravnavajo emocije kot

¹¹ » We're out to make you smile« je slogan podjetja Mcdonalds, ki velja za enega vodilnih ponudnikov storitve »z nasmehom« (Šadl,2002:49).

¹² Hochschildova je raziskovala delo stewardese v letalskem podjetju Delta Airlines in delo denarnega izterjevalca (bill collector). Oba poklica zahtevata ogromno emocionalnega napora. Razlika je v tem, da predstavljata oba nasprotna pola emocionalnega dela. Zahtevane emocije pri delu stewardese predstavljajo pozitivna čustva, medtem ko so pričakovane emocije pri delu denarnega izterjevalca večinoma negativna, sicer pa so izražena čustva odvisna od posamezne stranke (Hochschild v Barsade in drugi, 2000).

intrapersonalne, kot individualni fenomen, ki je lociran v telesu. Vloga podzavesti pri analiziranju emocij, še posebej na delovnem mestu, je zagotovo nepogrešljiva, če želimo razumeti celostni pomen izraženih čustev kot rezultat določenih dogodkov ali aktivnosti. Raziskovanje misli in podzavesti nudi bogat prispevek konvencionalnem področju raziskovanja organizacijskega vedenja in mnoga ostala še neodkrita področja (glej Barsade in drugi, 2000). Psihodinamična perspektiva nudi zalogo informacij o vlogi podzavestnih emocij na zavedno delovanje. Ne ukvarja se le z neposrednimi vplivi posameznikovega podzavesti in zavesti na okolje (glej Barsade in drugi, 2000), temveč se osredotoča bolj na razvojni pristop kjer se posvečajo dejavnikom, ki jih posamezniki vključujejo v svoje življenjsko okolje kamor spada tudi delovno mesto. Z organizacijske perspektive se psihoanalitični raziskovalci primarno posvečajo le enemu vprašanju, ki se glasi »katere stvari, ki jih zaposleni prinašajo s seboj na delovna mesta kot rezultat njihove preteklosti, njihovega razvoja in njihove podzavesti, so tiste, ki vplivajo na njihovo vedenje« (Barsade in drugi, 2000). Odzivi posameznikov v organizaciji odražajo njihovo lastno biografijo in njihov lastni jaz, saj »naša osebna zgodovina ni samo preteklost. Skozi sedanost se odraža zgodovina, kajti vzrok našega sedanjega delovanja je ravno zgodovina« (Fineman, 1993:23). »Pomemben koncept psihodinamičnega pristopa je 'prenos' (transference), ki pomeni prenos emocionalnih izkušenj iz preteklosti v sedanost, v novo okolje in na ljudi, ki so sprožili proces spominjanja zaradi podobne situacije« (Berk in Andersen v Barsade in drugi, 2000).

Psihoanaliza opisuje človeka kot emocionalno in strastno bitje. Nudi nam naslednje predpostavke: »Vsi smo ujetniki lastne preteklosti, zaradi česar se posamezniki včasih ne zavedajo osnovnih motivacijskih faktorjev in lastnih občutkov. Zaradi strahu in sramote (potlačeni občutki zaradi neprijetnih izkušenj iz otroštva) potlačena čustva ne izginejo iz naše psihe, temveč se začnejo izražati preko naših obrambnih mehanizmov« (Fineman, 1993:24). Posameznikova dejanja odražajo interno racionalnost, ki odseva posameznikovo osebno, skrito emocionalno dramo. Problem se pojavi, ko posameznikove želje, občutja in osebne emocije niso v sozvočju z organizacijskimi cilji in nalogami .

Obe predstavljeni teoriji prispevata k boljšemu razumevanju organizacijskega dogajanja in vedenja posameznikov v organizaciji. Menim, da emocije niso izoliran pojav in niso le individualni in iracionalni fenomen vezan na posameznika, temveč tudi in predvsem posledica situacij in odnosov. Značilno je, da se emocije pojavijo v okviru določenega konteksta, zato zanemarjanje družbenih in kulturnih aspektov doživljanja emocij ni mogoče. Celovito razumevanje emocij zahteva prepletanje različnih vidikov in disciplin proučevanja emocij, saj se le tako lahko izognemo omejitvam, ki jih prinašajo enostranski pristopi in interpretacije v zvezi z vzroki in posledicami nastanka emocij.

3. VPETOST EMOCIJ V ORGANIZACIJSKI KONTEKST

3.1. ZAČETKI OBRAVNAVE EMOCIJ V ORGANIZACIJSKIH VEDAH

Glede na to, da v svoji nalogi obravnavam emocije kot ključni element organizacijskih procesov, bom v tem poglavju poskušala povezati: sodobno spreminjanje organizacijske strukture in kulture, novejša pristope obravnavanja človeških virov in vključevanje emocij v organizacijske procese. Na kratko bom razložila in osvetlila dejavnike in okoliščine, ki so pripeljali do večjega upoštevanja človeškega dejavnika v organizaciji, v smislu upoštevanja in zadovoljevanja delavčevih potreb. Na ta način bomo lažje razumeli vzroke za današnjo legitimno obravnavo emocij v organizacijski sferi. Proti koncu bom izpostavila še teoretike organizacij, ki so zaslužni za to, da so emocije dobile svojo veljavo tudi v organizacijskih vedah.

Organizacijska teorija je bila leta pod vplivom racionalno-kognitivnega pristopa, ki je prevladoval tako v družbenih kot v behaviorističnih vedah. Pristop znanstvenega managementa je temeljil na argumentih racionalnosti, zato so bile emocije videne kot iracionalne sile, kot nelogični odzivi, ki motijo izvrševanje organizacijskih ciljev, če niso uspešno zatrite (glej Fineman v Ashkanasy, 2002:11-20).

V prvi polovici dvajsetega stoletja je bila delovna sila namenjena izključno zadovoljitvi instrumentalnih organizacijskih ciljev kot sta učinkovitost in produktivnost. Takemu razmišljanju primeren je bil tudi odnos do zaposlenih, ki je bil praviloma nehuman, v smislu prisile in grožnje nad nizko usposobljeno delovno silo. Vzroke za to lahko pripišemo takratni masovni proizvodnji, daljšim življenjskim ciklom specifičnega proizvoda in predvidljivemu poslovnemu okolju. Princip managementa na začetku dvajsetega stoletja je bil planiranje, organiziranje, ukazovanje in kontroliranje. Toda znameniti Hawthornovi eksperiment¹³, ki ga

¹³ Primarni cilj raziskave je bil ugotoviti ergonomske in tehnološke vplive na učinkovitost delovanja zaposlenih v organizaciji. Zaposlenim so povečevali in zmanjševali svetlobo, odmore med delom, jim plačevali kosila, nato pa jim vse to spet odvzeli. Rezultati so kazali nenehno povečevanje produktivnosti ne glede na to kaj so jim raziskovalci dali ali odvzeli. Naknadno so z zaposlenimi opravili intervju z namenom ugotoviti kaj vpliva njihovo produktivnost. Zaposleni so jim pojasnili, da je na njihovo povečano produktivnost vplival odnos med njimi in raziskovalci. Raziskovalci so z zaposlenimi ravnali lepo in spoštljivo. Izražali so geste prijaznosti in naklonjenosti in prav to je bil vzrok povečane motivacije za delo (glej Mesner Andolšek, 2002:11).

je v tridesetih letih dvajsetega stoletja opravil Elton Mayo (glej Barsade in drugi, 2000) in kjer je bil prvotni namen ugotoviti prilagojenost delavcev na delovno situacijo, je prinesel presenetljive zaključke in osvetlil pomen medsebojnih človeških odnosov. Odkril je, da ima na produktivnost zaposlenih izreden vpliv upoštevanje potreb zaposlenih oziroma upoštevanje zaposlenih kot celovitih osebnosti. To pa pomeni tudi upoštevanje posameznikovih emocij, ki so bile takrat nesprejemljiv del organizacijskega življenja in so veljale za antitezo racionalnosti. Poleg Maya je v petdesetih letih že Simon postavljaj svoje teze o prepletanju emocionalnosti in racionalnosti v organizacijskih procesih. Ugotovil je, da čisti racionalni modeli ne morejo obrazložiti človeškega vedenja, zato je v ta namen predstavil idejo o »omejeni racionalnosti« (v Ashkanasy in drugi, 2000:3; v Fineman, 2003:99), kljub temu pa je emocionalne aspekte organizacijskega vedenja še vedno obravnaval kot iracionalne in zavračal vsak vedenjski vzorec, ki ga ni bilo mogoče obrazložiti v okviru racionalnih in kognitivnih modelov. Kljub omenjenim izjemam je bila podoba organizacije kot racionalnega prostora do sedemdesetih let prevladujoča.

Nato so se začele pojavljati spremembe v strukturi proizvodnje. Z naraščajočo mehanizacijo, avtomatizacijo in informatiko je vse več zaposlenih rutinska dela zamenjalo z bolj kreativnim delom, kar pa je dvignilo izobrazbeno raven prebivalstva. Ključni dejavnik konkurence je začela predstavljati delovna sila. Ukvarjanje s človeškimi viri je postalo neizogibno v boju s konkurenco. Omenjene spremembe so organizacije prisilile v opuščanje centraliziranih hierarhičnih oblik z visoko piramidalno strukturo in uvajanje vse večje decentralizacije ter prostih oblik organizacijske strukture kot so na primer mrežne organizacije. Bistvo vsega je bilo, da se je v organizaciji začela povečevati vloga posameznika, torej pomen humanega elementa organizacije. Svojo vlogo so dobili t.i. mehki dejavniki, kot so zadovoljstvo pri delu, komunikacija, motivacija in ostali dejavniki, kjer je že čutiti prisotnost emocionalnih dejavnikov, vendar še vedno ne dovolj. Peters in Waterman sta ugotavljala, da so najboljše organizacije prav tiste, ki so usmerjene v ljudi (glej Možina, 1990:141) in to dejstvo so začele upoštevati vse tiste organizacije, ki so želele uspeti.

Vse do danes se je ideja o ukvarjanju s človeškimi viri in humanem pristopu organizacije do zaposlenih le stopnjevala. Organizacije si danes niti ne prizadevajo posnemati racionalne

birokratske organizacije. Uspešne organizacije so morale sprejeti dejstvo, da fizični in celo intelektualni kapital nista več merilo konkurenčne prednosti in da je glavno pozornost potrebno posvečati socialnemu kapitalu, torej ljudem-zaposlenim in medsebojnim odnosom. Glavni namen ukvarjanja z ljudmi v organizaciji je postala skrb za izboljšanje kvalitete delovnega življenja zaposlenih, ki pa je pomenila nujno vključitev emocij in preseganje dolgo prevladujoče racionalnosti. Šele v devetdesetih letih so raziskovalci organizacijskih ved začeli izpostavljati emocije, kot temelj odnosov, ki mora biti upoštevan, če želi organizacija prispevati h kvaliteti delovnega življenja zaposlenih. Raziskovanje kvalitete delovnega življenja je pomenilo subjektivno proučevanje človeka kjer emocije predstavljajo neizbežen dejavnik. In čeprav lahko prekomerna prisotnost emocij začasno zmoti razum, lahko premalo emocij zagotovo uniči organizacijo. V nadaljevanju v ta namen predstavljam tradicionalno videnje emocij (neprimerne v organizaciji) v primerjavi z novim videnjem emocij, ki le-te pozitivno povezuje z visoko storilnostjo posameznikov v organizaciji (glej Cooper in Sawaf, 1997:xxxii):

Tradicionalno videnje emocij v organizaciji

1. Znak slabosti
2. Nimajo mesta v organizaciji
3. Ustvarjajo zmedo
4. Emocionalnim osebam se je potrebno izogibati
5. Upočasnijo razmišljanje
6. Ovirajo racionalno presojo
7. Znak ranljivosti
8. Motijo
9. Spodkopavajo avtoriteto
10. Ovirajo kontrolo

Novo videnje emocij v organizaciji

1. Znak moči
2. So bistvene za organizacijo
3. Omogočajo jasnost
4. Potrebno je iskati emocionalne osebe
5. Pospešijo razmišljanje
6. Nujne pri sprejemanju odločitev
7. Napravijo nas resnične in žive
8. Motivirajo
9. Omogočajo vpliv brez izvajanja avtoritete
10. Tvorijo zaupanje in povezavo

Emocije so svojo legitimno veljavo pridobile s pomočjo prispevka različnih avtorjev, ki so dominantno in dolgo prevladujočo polarizacijo med razumom in čustvi opustili ter emocijam

dali potreben status. V nadaljevanju bom v ta namen izpostavila nekaj avtorjev, ki so s svojimi prispevki v devetdesetih letih pripomogli k vzpostavitvi drugačne in bolj izpopolnjene slike o organizacijskem življenju. Skupno vsem izpostavljenim teoretikom in raziskovalcem je, da občutke in emocije obravnavajo kot dejavnike, ki oblikujejo sfero dela in ne kot stranske produkte delovnega procesa.

Putnam in Mumby¹⁴ (v Mesner Andolšek, 2002:19) poudarjata, da so emocije ena izmed osnovnih značilnosti organizacijskih procesov in da realnost delovnega okolja nastaja ravno s pomočjo emocij. Pravita, da emocionalnost predstavlja legitimno komponento organizacijskega življenja in ne samo nekaj kar bi bilo potrebno upravljati. Poleg njiju predstavlja Fineman enega pomembnejših zagovornikov prepletanja emocionalnosti in racionalnosti v organizacijski sferi. Pravi, da so »organizacije nedvomno emocionalne arene, zato je potrebno proučevanje emocionalnosti nujno postaviti bliže centru organizacijskega odra« (1993:31). Tudi Ashforth in Humhrey (v Domagalski, 1999:833-852) se strinjata, da je delo nasičeno s čustvi in dodajata, da so organizacije kompleksni labirinti skozi katere potujejo in se prepletajo različne emocije, cilj pa dosežejo s »čustveno vpletenostjo« zaposlenih.

V začetku devetdesetih let sta Willians in Shiaw (v Mesner Andolšek, 2002:22) analizirala vpliv emocij na povečano delovno učinkovitost, ki presega predpisana pričakovanja pri delu in ugotovila pozitivno povezanost. Poleg njiju je Barsadejeva (v Mesner Andolšek, 2002:22) raziskovala vpliv pozitivnih emocij med člani tima na delovno učinkovitost timov in ugotovila, da višja stopnja pozitivnih emocij med člani tima vpliva na njihovo zadovoljstvo in posledično na njihovo delovno učinkovitost. Kasneje je Pelledova (v Mesner Andolšek, 2002:22) raziskovala, kako zadovoljstvo z delom vpliva na posameznikovo vedenje. Zanimalo jo je kakšna je vez med emocijami in menjavo zaposlitve kjer je ugotovila, da so pozitivne emocije negativno povezane z željo po menjavi delovnega mesta. Zadovoljstvo z delom pa željo po menjavi delovnega mesta še dodatno ustavi. In prav organizacija oziroma

¹⁴ Avtorja predstavljata organizacijsko vedenje v luči »omejene emocionalnosti«, ki pomeni omejeno izražanje emocij v organizaciji. Pravita, da je »omejena emocionalnost« potrebna zato, da ljudje v medosebnih odnosih upoštevajo čustvene potrebe drugih (glej Mesner Andolšek, 2002:17).

management organizacije je tisti, ki lahko v največji meri prispeva k dobrobiti zaposlenih in k njihovemu dobremu počutju.

Organizacije prihodnosti se morajo zavedati, da so ravno emocije tisti nujno potreben element organizacijskega dogajanja, ki se ga ne sme zatirati. Razlog lahko najdemo v dejstvu, da želi biti posameznik danes na delovnem mestu razumljen in obravnavan kot celota (v Mesner Andolšek, 2002:26), z vsem kar nosi s seboj (tudi in predvsem z emocijami). Organizacije se morajo odpreti, kar pomeni, da morajo začeti sprejemati emocije, znati ravnati z njimi in jih znati tudi izražati. Vendar na način, ki ga opisujeta Putnam in Mumby (v Mesner Andolšek, 2002:26), ko pravita, da bi dobrobit posameznika povečalo izkazovanje njegovih *pristnih* emocij, se pravi tistih, ki se pri delu pojavijo spontano. To pa pomeni svobodno izražanje tako negativnih kot pozitivnih emocij. Le tista organizacija, ki spoštuje posameznikove emocije in se ne zapira pred njihovo prisotnostjo¹⁵, lahko pripomore h kvalitetnejšemu delovnemu življenju svojih zaposlenih.

Preden se podrobneje posvetim opisom procesa vodenja in pomenom, ki ga imajo emocije za ta proces, želim predstaviti nov pojem oziroma koncept, ki se je pojavil v začetku devetdesetih let, vzrok za njegov nastanek pa gre pripisati množičnemu izpostavljanju emocij oziroma »afektivni revoluciji« tako v družboslovnih vedah kot tudi v ostalih znanstvenih disciplinah.

3.2. EMOCIONALNA INTELIGENCA

V 90-ih letih prejšnjega stoletja se je pojavil nov pojem- emocionalna inteligenca. Avtorji, ki jih obravnavam v nadaljevanju se posvečajo predvsem uporabi emocionalne inteligence na delovnem mestu in v svoj razširjeni koncept omenjenega pojma vključujejo različne emocionalne dejavnike, ki jih obravnavam v kasnejših poglavjih (zaupanje, pozitivne emocije, pristna komunikacija, empatija,...). Prav obširna konceptualizacija predstavlja glavni razlog številnih kritik popularnega koncepta, vendar kljub upravičenosti kritik ne smemo

spregledati dejstva, da prav elementi združeni pod imenom emocionalna inteligenca vplivajo na kakovostne odnose v organizaciji.

Mayer¹⁶ ugotavlja, da je koncept emocionalne inteligence produkt dveh svetov: na eni strani sveta laične kulture s popularnimi knjigami, časopisi in revijami, ki so trenutno med najbolj prodajanimi in na drugi strani sveta skopih znanstvenih publikacij in časopisov s tega področja (glej Mayer, Janez; 2001: 85). Zaradi množičnega zanimanja in raziskovanja omenjenega koncepta, se je začela pojavljati vrsta definicij, kjer vsaka po svoje predstavlja faktorje emocionalne inteligence, ki po napovedih številnih avtorjev (Salovey in Mayer v Mayer;2001, Goleman v Cherniss in Adler;2000, Weisinger;1998) bistveno pripomorejo k uspešnosti na zasebnem in družbenem področju.

Začela bom z omembno konceptov, ki so vplivali na kasnejši razvoj koncepta emocionalne inteligence.

V sedemdesetih letih dvajsetega stoletja je Thorndike razvil koncept socialne inteligence (social intelligence), in jo definiral kot »sposobnost modrega obnašanja posameznikov v medosebnih interakcijah« (Thorndike v Derksen in drugi, 2000:37-48). Definicija socialne inteligence spada v sklop intelektualne kapacitete, ki se bistveno razlikuje od abstraktnih verbalnih in konkretnih mehaničnih aspektov inteligence, saj vključuje sposobnost razumevanja in upravljanja z ljudmi (glej Freshman, 2002:1-9). Že takrat je ključno dilemo predstavljalo vprašanje ali je možno socialno inteligenco uvrstiti v funkcijo bolj splošne in abstraktne inteligence. Kljub numeričnim študijam, je pojem inteligenca ostal v domeni izključno kognitivnega.

Leta 1980 je Gardner predstavil teorijo o več inteligencah (t.i. multipla inteligenca). V svojo teorijo inteligenc je poleg ostalih uvrstil personalno inteligenco in jo razdelil na intrapersonalno (zavedanje lastnega delovanje in čustev) in interpersonalno (sposobnost determinirati reakcije, potrebe, emocije in namere pri drugih ljudeh) inteligenco (glej Mayer,

¹⁵ Emocije so na delovnem mestu, tako kot v drugih sferah življenja, vedno prisotne, vprašanje je le ali je organizacija dovolj odprta in zaposlenim dovoli njihovo izražanje ali pa jih rajši zatre.

¹⁶ V diplomski nalogi omenjam dva avtorja s priimkom Mayer. Prvi je slovenski psiholog Janez Mayer, drugi pa je John D. Mayer, profesor na Oddelku za psihologijo Univerze v New Hampshire. V primeru prvega bom zaradi manjše zmede pri citiranju uporabljala polno ime.

2001:7). Gardner je izenačil besedo »inteligentnost« z besedo »sposobnost«, s čimer je besedo »inteligentnost« napravil nepotrebno. V ospredje svoje definicije je postavljala sicer nedvomno pomembno znanje o sebi in družbeno znanje, vendar je bila prav njegova terminologija ena izmed tistih, ki je spodbudila raziskovalce, da so emocionalne veščine začeli poimenovati inteligenca.

V 90-tih letih prejšnjega stoletja se je pojavil nov pojem: leta 1990 sta Mayer in Salovey na podlagi preteklih raziskav in svojih ugotovitev razvila formalno teorijo emocionalne inteligence in postavila okvir za njeno merjenje (glej Mayer, 2001:7). Emocionalno inteligenca sta definirala kot tip socialne inteligence, ki vsebuje informacijsko procesne elemente (percepcija, ocenitev in izražanje emocij), kognitivno-afektivne elemente (analiza in razumevanje emocij ter vključitev emocij v kognitivni proces) in veščine (sposobnost reguliranja emocij pri sebi in drugih) (v Topping in drugi, 2000:32). Po njunem mnenju je emocionalna inteligenca ključna inteligenca, ki je bila v preteklosti zanemarjena.

Do pravega razmaha in popularizacije omenjenega termina pa je prišlo z Golemanom, ki je definicijo emocionalne inteligence razširil preko 'dovoljenih meja' in tako ustvaril nejasnost koncepta. Zaradi vključitve najrazličnejših osebnostnih lastnosti so termin začeli enačiti s karakterjem (glej Mayer, 2001:8). Golemanu so sledili številni avtorji s svojimi lastnimi definicijami in modeli, ki so povzročili, da je prvotna definicija Saloveya in Mayerja začela izgubljati svoj primarni namen, ki je bil, spodbuditi raziskovanje novega koncepta s pomočjo znanstvenih metod.

Prav zaradi vrste zagovornikov, ki koncept emocionalne inteligence obravnavajo kot vrsto inteligence v tradicionalnem smislu, bom v nadaljevanju osvetlila neprimernost izraza 'emocionalna inteligenca', predstavila različne teorije emocionalne inteligence in se ob tem osredotočila na spornost omenjenega koncepta ter neustreznost merjenja.

3.2.1. NEPRIMEREN IZRAZ EMOCIONALNA INTELIGENCA

Razumevanje pojma emocionalna inteligentnost zahteva pojasnitev dveh komponent, ki sestavljata omenjeni konstrukt: pojma emocije in pojma inteligentnosti. Definicije emocij in njihov legitimen vpliv na kognitivne elemente sem opisala že v prejšnjih poglavjih, zato se bom sedaj posvetila uporabi termina »inteligenca«, ki na tem mestu prav gotovo ni posrečen. Splošno sprejeta definicija inteligentnosti ne obstaja zato, ker ne obstaja tudi splošno sprejeta teorija inteligentnosti. Obstoj ene same inteligence je izpodbila ideja o različnih vrstah inteligence, ki jo zasledimo na primeru multiple teorije inteligentnosti po Gardnerju (v Mayer, 2001). Epstein (1998) je eden tistih, ki izraža zaskrbljenost o uporabi termina inteligenca v raznovrstne namene. Nevarnost, ki se pojavlja je, da bo intelektualna inteligentnost, ki je bila nekoč preveč cenjena, sedaj izgubila svojo veljavo in svojo pomembnost. Z razglasitvijo množice sposobnosti pod terminom inteligenca, zmanjšujejo dejanski pomen koncepta inteligence. Slednja pripada polju poznavanja (znanja). Ne glede na to, da je vrsta spretnosti in lastnosti kot so družbene spretnosti, čustvena prilagodljivost, zdrava pamet, osebnostni faktor in ostali dejavniki, ki jih avtorji uvrščajo med elemente emocionalne inteligence, v določenih situacijah enako ali pa še bolj pomembnih, ne obstaja upravičena podlaga za uvrščanje teh spretnosti v domeno inteligence. Razlog takšnega pojmovanja lahko iščemo v njihovi želji po zmanjšanju pomembnosti intelektualne inteligence in izpostavitvi emocij kot pomembne razsežnosti organizacijskega delovanja. V družbi obstaja vrsta cenjenih dobrin in talentov, vendar bi jih bilo neupravičeno poimenovati inteligenca. Tako po njegovem mnenju tudi sposobnost dobre čustvene prilagojenosti, ni znak inteligentnosti. Tudi Scarr se pridružuje njegovemu mnenju in dodaja, da prisotnost nekaterih kognitivnih elementov še ne pomeni inteligence (glej Mayer in drugi, 2000:106). Janez Mayer (2001) in Pogačnik (2001) pravita, da pomensko tako različnih izrazov kot so emocije in inteligentnost med seboj ne moremo povezovati, saj inteligenca spada v področje miselnih procesov, emocije pa ne.

V nadaljevanju izpostavljam temeljne elemente razlikovanja med inteligentnostjo in čustvovanjem po Mayerju (glej Janez Mayer, 2001:90):

Slika 2.1.: Ključne razlike med inteligentnostjo in čustvovanjem

INTELIGENTNOST	ČUSTVOVANJE
Je obdelovanje informacij na nov način (Pogačnik;1995)	Je doživljanje odnosa do predmetov, pojavov in oseb
proces.....	stanje
zaporednost.....	sočasnost
posrednost.....	neposrednost
enopolnost.....	dvopolnost
izvirnost.....	enoličnost
preseganje.....	ponavljanje
logični pomen.....	odnosni pomen
abstraktnost.....	konkretnost

»Splošna inteligenca pomeni kapaciteto identificirati ali sprejemati informacije in sposobnost predelovanja informacij skozi simbole manipulacije in ekspertnega znanja« (Mayer in Mitchell v Mayer in drugi, 2000:107). Po Pogačniku (2001:97) se inteligenca nanaša na »sposobnost živih bitij, da obdelujejo informacije na način, ki je zanje nov.« Nivo inteligentnosti se odraža v verbalno-lingvističnem in logično-matematičnem delu človeških sposobnosti. Med te sposobnosti spada besedni zaklad, verbalno razumevanje, izvirno odkrivanje logičnih odnosov in razmerij v novih problemskih situacijah, abstraktno razumevanje in podobno (glej Mayer, Janez; 2001:86). Inteligentnost in čustvovanje sta po besedah J.Mayerja (2001:85) popolnoma različna umska procesa, ki pa se odvijata v nenehnem medsebojnem sovplivanju in imata skupno prilagoditveno funkcijo. Dodaja, da v tem primeru lahko govorimo kvečjemu o »čustvenem umu« in ne o inteligentnosti (Janez Mayer; 2001:86).

Kljub temu, da pri Mayerjevem ločevanju inteligentnosti in emocij začutimo, da bolj vrednoti razum in inteligenco kot pa emocije, sam pravi, da nedvomno podpira prisotnost emocij pri medsebojnem spoznavanju, sporazumevanju in sodelovanju, vendar pa si želi, da bi emocije in njihov vpliv na okolico proučevali z »zdravim dvomom in z dobronamerno konstruktivno kritiko« (2001:91).

V nadaljevanju predstavljam nekatere izmed pomembnejših teorij emocionalne inteligence. Kljub temu, da si avtorji glede vprašanja o definiciji in elementih, ki naj bi sestavljali koncept emocionalne inteligence niso enotni, lahko posamezne elemente vsakega avtorja uvrstimo v domeno osebnih ali socialnih sposobnosti in lastnosti. To pomeni, da mora posameznik pri svojem delovanju upoštevati in delovati tako v skladu s svojimi emocijami, kot emocijami drugih. Nekateri definicije emocionalne inteligence ne sprejemajo ali jo zanikajo, drugi pa jo povečujejo. Dejstvo pa je, da ravno elementi, ki gradijo koncept emocionalne inteligence, pomembno vplivajo na delovanje in uspešnost posameznika v družbi, na delovnem mestu in drugih okoljih. Avtorji se posvečajo predvsem emocionalni inteligenci vodij na delovnem mestu (še posebno Ryback), saj so prav organizacije tiste ustanove, kjer so bile emocije v preteklosti najbolj zanemarjene. Zagovorniki koncepta, enega izmed večjih pomenov uspešnega delovanja podjetja, pripisujejo prav emocionalni inteligenci vodij, pri tem pa ne zanikajo, da tudi zaposlenim emocionalna inteligenca ne sme biti tuja. Vendar pa so vodje tisti, ki imajo moč in ki lahko s svojo »emocionalno zrelostjo« v večji meri vplivajo na drugačne, bolj humane odnose, kjer emocije ne bodo imele statusa priveska.

3.2.2. TEORIJE EMOCIONALNE INTELIGENCE

3.2.2.1. SALOVEYEVA IN MAYERJEVA TEORIJA EMOCIONALNE INTELIGENCE

Salovey in Mayer sta leta 1990 prvič uradno predstavila svojo prvotno definicijo emocionalne inteligence, ki je pomenila »proces predelave emocionalnih informacij, ki vključuje natančno ocenitev emocij pri sebi in drugih, primerno izražanje in adaptivno regulacijo emocij« (v Mayer, 2001:9). Do leta 1999 sta svojo definicijo razširila in dodala

“sposobnost prepoznavanja pomena emocij v medosebnem odnosu, ta pa predstavlja osnovo za razumno reševanje problemov” (v Mayer, 2001:9). Njuna definicija se uvršča v ožji model pojmovanja emocionalne inteligence, in sicer v model sposobnosti (t.i.ability model¹⁷), kjer s štiristopenjsko hierarhično lestvico predstavita naslednje sposobnosti, ki sestavljajo njen model emocionalne inteligence (v Mayer, 2001:10):

- zaznavanje emocij¹⁸: nanaša se na sposobnost prepoznavanja emocij pri sebi in drugih. Pomeni pravilno dekodiranje emocionalnih signalov, izrazov na obrazu in tona glasu. Empatija (več v poglavju 4.1.1.1.) oziroma empatično vživljanje je pomembna sestavina emocionalne inteligence, saj izboljšuje sposobnost zaznavanja in razumevanja emocij. Osnova za zaznavanje in pravilno ocenjevanje emocij pri drugih, je razumevanje lastnih emocij. Poleg tega zavedanje sebe in svojih emocij pomembno vpliva na uspešno izvrševanje delovnih nalog.
- Uporaba emocij v kognitivne namene: pri reševanju težav je potrebno vključiti tako emocije kot razum. Emocije pripomorejo k bistveno hitrejšemu in učinkovitejšemu reševanju problemov. Vodje z svojo dovzetnostjo za emocije in odprtim pristopom k sprejemanju odločitev, spodbudijo zaposlene k kreativnejšemu in bolj odprtemu načinu razmišljanja.
- Razumevanje emocij: pomeni razumeti kompleksnost in raznolikost emocij, spreminjanje stanja emocij, vzroke pojava emocij in povezave med različnimi emocijami. To je ena izmed sposobnosti, ki pomaga vodji razumeti drugačne poglede na iste situacije.
- Ravnanje z emocijami¹⁹: vključuje zavedanje lastnih emocij in prepoznavanje emocij pri drugih, odločitve o tem ali so emocije jasne in prave v določeni situaciji, sposobnost ravnanja s svojimi emocijami in emocijami drugih ter sposobnost izražanja emocij²⁰. Posamezniki se morajo v konfliktnih situacijah zavedati ali so njihove emocije prave ali

¹⁷ Glej poglavje 3.3.3.

¹⁸ Rosenthal in ostali so v študijah dokazali, da sposobnost prepoznavanja neverbalnih signalov sporočanja (sposobnost prepoznavanja in branja emocij) pri drugih, napoveduje večjo delovno uspešnost opazovanih subjektov (Halberstadt in Hall v Elfenbein in Ambady, 2002)

¹⁹ Ravnanje, regulacija ali nadzor nad lastnimi emocijami in emocijami drugih se v tem primeru ne nanaša na organizacijski nadzor ali emocionalno delo.

²⁰ Poleg osebnostnih lastnosti posameznika, igrajo pomembno vlogo pri izražanju emocij na delovnem mestu tudi karakteristike dela. Zavedanje lastnih emocij je odvisno od posameznih delovnih zahtev. Dela, ki zahtevajo relativno izoliranost avtomatsko izključujejo izražanje emocij (glej Humphrey, 2000:244).

so le v stanju afekta. V slednjem primeru morajo svoje emocije znati umiriti, če želijo sprejeti racionalno odločitev.

Emocionalna inteligenca se po zgoraj omenjenih avtorjih na eni strani nanaša na intelektualno razumevanje emocij, po drugi strani pa gre za vključevanje emocij v intelektualne dejavnosti, ki rezultirajo v kreativnih mislih in idejah.

Vse teorije, ki jih bom predstavila v nadaljevanju se uvrščajo med t.i.'mešane' modele²¹ pojmovanja in proučevanja emocionalne inteligence in tako ne nudijo nikakršne znanstvene osnove, ki bi utemeljila njihovo razumevanje omenjenega koncepta.

3.2.2.2. GOLEMANOVA TEORIJA EMOCIONALNE INTELIGENCE

Daniel Goleman je zaradi svojega neznanstvenega pristopa k obravnavanju emocionalne inteligence naletel na vrsto kritik. Glavna kritika je bila osredotočena na vrsto osebnostnih lastnosti, ki so bile zajete v njegovem modelu emocionalne inteligence. Goleman emocionalno inteligenco definira kot "sposobnost prepoznavanja lastnih občutkov in občutkov drugih, samomotivacijo in na učinkovito ravnanje z lastnimi čustvi ter s čustvi v medsebojnih odnosih" (Goleman v Cherniss in Adler;2000:13).

Model emocionalne inteligence po Golemanu se deli na pet področij, ki jih uvršča med osebne in socialne sposobnosti.

Osebne sposobnosti se nanašajo na (glej Cherniss in Adler,2000:13-23,Brečko;2001:71) :

- samozavedanje: vključuje zavedanje lastnih emocij in njihovih učinkov, poznavanje lastnih sposobnosti in omejitev, primerno stopnjo samozavesti, močno razvit čut za lastne vrednote in sposobnosti.
- Samonadzor: pomeni nadzor impulzivnosti, učinkovito obvladovanje svojega razpoloženja, pozitivizem, prevzemanje odgovornosti za lastna dejanja, prožnost v

²¹ 'Mešani' model koncepta emocionalne inteligence po mnenju Mayerja, Carusa in Saloveya predstavlja koncept, ki poleg mentalnih sposobnosti vključuje tudi osebnostne lastnosti posameznika (več v poglavju 3.3.3.)

obvladovanju sprememb, odprtost za nove ideje in spoznanja, predanost, organiziranost in samodisciplina, vzdrževanje meril za odkritost in integriteto.

- Samomotivacija: pomeni sposobnost ohranjanja vneme, vztrajnosti in optimizma v primerih, ko se srečujemo z navidez nerešljivimi težavami. Vključuje težnjo po dosežku, usklajenost s cilji skupine in organizacije, optimizem in pripravljenost delovanja ob novih priložnostih

Socialne sposobnosti se nanašajo na (glej Cherniss in Adler;2000:23-41,Brečko;2001:71):

- empatijo: le-ta se nanaša na zavedanje občutkov, potreb in skrbi drugih ljudi, pomeni vživljanje v čustva drugih. Če smo sposobni doumeti položaj drugega, okoliščine v katerih se je znašel in razumeti kako se v danem trenutku počuti, bomo znali prilagoditi svoje vedenje. Sposobnost empatije predstavlja pomembno večino vodenja kjer je potrebno znati ohraniti razdaljo in razlikovati med lastnimi emocijami in emocijami drugih.
- socialne spretnosti: pomenijo vzbujanje zaželenih odzivov pri posameznikih, pomeni imeti sposobnost vplivanja, prepričevanja, obvladovanja sporov, sodelovanja, sposobnost vodenja in vzpostavljanja učinkovitih medosebnih odnosov.

3.2.2.3. COOPERJEVA IN SAWAFOVA TEORIJA EMOCIONALNE INTELIGENCE

Emocionalno inteligenco pojmujeta kot »sposobnost občutenja, razumevanja in učinkovite uporabe moči ter bistrine emocij kot vira človeške energije, informacij, povezav in vpliva« (Cooper in Sawaf;1997:xiii).

Njuna teorija temelji na modelu, ki ga sestavlja:

- emocionalna pismenost (Cooper in Sawaf;1997:3-63): k njej spadajo emocionalna iskrenost, ki pomeni biti dovolj pristen in stvaren, da znaš spoštovati sebe in druge, emocionalni odziv, intuicija in emocionalna energija, ki je prisotna pri zadovoljstvu in osebni moči posameznika.
- emocionalna sposobnost (Cooper in Sawaf; 1997:63-133): se nanaša na pristnost in na kakovosten dialog med ljudmi, na sposobnost prilagajanja in odzivanja na situacije, vključuje zaupanje, ki se začne oblikovati tako, da občutek osebne vrednosti in smisla

prenesemo na druge. Posledice nezaupanja med posamezniki v organizaciji pomenijo neučinkovito komunikacijo in se odražajo v neučinkoviti organizaciji.

- emocionalna globina (Cooper in Sawaf; 1997:133-207): se nanaša na odkrivanje posameznikovega potenciala, poleg tega vključuje integritetno delovanje in izpostavlja vpliv brez izvajanja avtoritete, brez manipulacije in brez nadzora.
- emocionalna alkimija (Cooper in Sawaf; 1997:207-273): se nanaša na občutenje, prilagajanje in razvrščanje različnih emocionalnih odzivov, ki jih čuti vsak posameznik zase in v drugih. Avtorja na tem mestu izpostavljata delovanje v skladu z intuicijo, sposobnost zavestnega usmerjanja naših emocij in sprejemanje odgovornosti za lastna dejanja.

3.2.2.4. RYBACKOVA TEORIJA EMOCIONALNE INTELIGENCE

Ryback emocionalno inteligenco definira kot »sposobnost uporabe zavesti in emocionalnosti za prepoznavanje občutkov in dovetno, verodostojno ter iskreno delovanje z namenom izogibanja hitremu in nepremišljenemu reagiranju« (Ryback, 1998:53).

Po Rybacku se emocionalna inteligenca odraža v lastnostih, ki se glede na ostale avtorje emocionalne inteligence v največji meri nanašajo na delovanje vodij v organizaciji (glej Ryback, 1998:108- 119):

- odkritje najboljših lastnosti pri drugih ljudeh: pomeni sočutno, vljudno in spoštljivo sprejemanje posameznika;
- dojemljivost za težave posameznikov. Pomeni postaviti se v kožo druge osebe in jo s tem skušati razumeti (empatija);
- integritetno delovanje: pomeni biti iskren in pošten do svojih občutkov;
- sprejemanje osebne odgovornosti: pomeni vključitev v reševanje problemov ter sprejemanje odgovornosti za prijetne in neprijetne vidike problemov ter njihove rešitve;
- ustvarjanje odprte in kakovostne komunikacije: pomeni biti odprt in odkritosrčen;
- vzbujanje občutka pripadnosti pri zaposlenih: pomeni primerno obravnavati posameznika, pomeni dati zaposlenemu občutek pomembnosti;

- znati uspešno reševati konfliktno situacijo: pomeni, da h konfliktnim situacijam pristopamo s srcem in občutkom;
- biti zgled učinkovitega vodenja;
- spodbujanje posameznikov pri njihovem delovanju: pomeni omogočiti sproščeno klimo v organizaciji in vsakemu zaposlenemu pokazati pomembnost njegove vloge v organizaciji.

3.2.2.5. WEISINGERJEVA TEORIJA EMOCIONALNE INTELIGENCE

Po Weisingerju izraz emocionalna inteligenca pomeni »inteligentno ravnanje z emocijami, kar pomeni, da emocije uporabljamo kot pomoč pri razmišljanju in delovanju« (1998: xvi).

Model emocionalne inteligence po Weisingerju sestavlja pet ključnih področij, ki jih prav tako kot Goleman uvršča med osebne in socialne sposobnosti.

Med *osebne sposobnosti* spadajo naslednji elementi (1998: 3-61):

- zavedanje samega sebe: zavedanje lastnih občutkov, vedenja in okolice;
- ravnanje z emocijami: razumevanje emocij in učinkovita uporaba le teh;
- samomotivacija: uporaba emocij pri motiviranju samega sebe.

Med *socialne sposobnosti* spadajo naslednji elementi (1998: 107-185):

- učinkovito sporazumevanje: nanaša se na pogovor, pisanje, govorico telesa in podobno;
- pomagati drugim: pomeni pomagati drugim, da učinkovito ravnajo s svojimi emocijami, rešujejo konflikte in ostajajo motivirani.

3.2.2.6. EPSTEINOVA TEORIJA EMOCIONALNE INTELIGENCE

Po Epsteinu²² ključ do »povečanja emocionalne inteligence leži v konstruktivnem mišljenju, medtem ko jo nekonstruktivno mišljenje zmanjšuje« (1998:14).

²² Epstein je kritičen do uporabe termina inteligenca za raznovrstne človeške lastnosti, čeprav v naslovu svoje knjige uporabi izraz emocionalna inteligenca, kar lahko verjetno pripišemo popularizaciji izraza.

Konstruktivno mišljenje (mišljenje, ki se pojavi brez zavestnega preišljevanja) definira s stopnjo do katere avtomatsko mišljenje olajša reševanje problemov v vsakdanjem življenju. Vključuje (1998: 42-43):

- obvladovanje emocij: sposobnost izogibanja negativnim, samouničujočim mišljenjem in emocijam, kar pomeni miren um in nizko stopnjo stresa;
- obvladovanje vedenja: gre za akcijsko usmerjeno mišljenje oziroma mišljenje usmerjeno k dejanjem.

Nekonstruktivno mišljenje vključuje (1998:44):

- kategorično mišljenje ali toga miselnost: posamezniki s takim načinom razmišljanja stvari prepoznavajo kot črne in bele. Prepričani so, da obstaja le en pravi način reševanja težav, in to je le njihov.
- naivni optimizem: zanj je značilno, da se bodo stvari vedno iztekle tako kot si želimo

3.3.3. USTREZNOST KONCEPTA EMOCIONALNE INTELIGENCE

Naš čustveni in osebni razvoj je posledica prepletanja delovanja treh glavnih dejavnikov: dednosti, učenja ali vzgoje ter fizičnih in kemičnih sprememb (glej Simmons in Simmons, 1997:25-26). Z genetsko zasnovo vsak od nas podeduje določene lastnosti in nagnjenja naših bioloških staršev. Medtem ko na svet pridemo s podedovanimi lastnostmi, nagnjenji ter temeljnimi človeškimi potrebami, so na drugi strani naša prepričanja, kako zadostiti tem potrebam, tista, ki oblikujejo življenjske izkušnje. V tretji sklop dejavnikov, ki vplivajo na naše delovanje, pa spadajo fizične okvare (na primer možganov-Damasiove raziskave o prizadetosti bolnikov s poškodbami v možganih) ter kemične spremembe v telesu zaradi jemanja določenih stimulov (glej Simmons in Simmons, 1997:27).

Kritiki emocionalne inteligence so osredotočeni predvsem na tiste raziskovalce, ki emocionalno inteligenco obravnavajo kot zbir osebnih lastnosti, torej genetsko pogojenih in tako po mnenju kritikov ne predstavljajo nič novega. Na drugi strani pa se pojavljajo

raziskovalci, ki emocionalno inteligenco obravnavajo kot skupek sposobnost. Po mnenju Pogačnika (2001:96) je čustvena sfera ena tistih, ki nedvomno sodi med osebnostne lastnosti. Salovey komentira, da so le-te res delno genetsko pogojene in razmeroma stabilne, kljub temu pa osebnost odraslega človeka ni rigidno determinirana z rojstvom, temveč obstaja prostor za spremembe (Salovey in drugi, 2002). Nekateri psihologi pravijo, da je mogoče spremeniti določene vedenjske vzorce, vendar je globoko zakoreninjene in trajne osebnostne lastnosti veliko težje spreminjati (glej Costa v McCrae; 2000:266). Spremembe so uspešne le ob zadostni motivaciji in stopnji pripadnosti. Vzrok spremembe mora biti posamezniku, ki si sam želi spremembe, dobro znan. Globoko zakoreninjene vzorce delovanja je mogoče spremeniti le s ponavljajočimi vzorci delovanja in ustrezno povratno informacijo (glej Boyatzis v Cherniss; 2000: 447).

Omenjena polarizacija (osebnostne lastnosti-sposobnosti) predstavlja eno od ključnih konceptualnih vprašanj. Zaradi vrste kritik, ki so osredotočene predvsem na množico osebnostnih lastnosti, katere mnogi avtorji vključujejo v koncept emocionalne inteligence, so Mayer, Caruso in Salovey obstoječe teorije razvrstili v dva različna modela emocionalne inteligence (v Roberts in drugi, 2001:199). V prvi, številčnejši model sodijo tisti, ki pojmujejo emocionalno inteligenco kot mnogovrsten koncept, ki poleg mentalnih sposobnosti vsebuje tudi adaptivne emocionalne lastnosti. Emocionalna inteligenca s stališča *mešanega modela (mixed model)* ali mnogovrstnega koncepta, pomeni prenovljeno verzijo osebnostnih lastnosti. Mayer in Salovey nekatere popularizirane interpretacije koncepta vidita kot zavajajoče (v McCrae, 2000:264). Številni raziskovalci zadnjih dvajsetih let so hoteli tako teoretično kot empirično preveriti sam koncept emocionalne inteligence. Pri tem so sicer izhajali iz modela Saloveya in Mayerja, vendar so hkrati prihajali do svojih modelov emocionalne inteligence. Eden izmed raziskovalcev, ki spada v ta okvir je zagotovo Goleman, ki je večkrat redefiniral koncept emocionalne inteligence in pri tem dodajal nove osebnostne lastnosti. Tako njegova definicija vključuje samozavedanje, kontrolo impulzov, motivacijo in ostale attribute, ki razvrednotijo prvotni namen emocionalne inteligence. Zaradi tako široke opredelitve, ni presenetljivo, da Goleman večšine emocionalne inteligence enači kar s karakterjem (glej Mayer in drugi, 2000:102).

Davies pravi, da omenjeni koncept ob odvzemu osebnostnih elementov in faktorjev kognitivnih sposobnosti ponuja zelo malo (glej Hedlund in Sternberg, 2000:146). Ob tem se postavlja vprašanje zakaj preimenovati termin osebnostne lastnosti v emocionalno inteligenco. Mnogo analitikov se sprašuje ali lahko emocionalna inteligenca karkoli prispeva k znanosti o psihologiji kar ne obsega že osebnostna teorija (glej Roberts in drugi, 2001:207). Sternberg pravi, da bi »emocionalna inteligenca morala biti ločena od osebnostnih variabel in biti definirana bolj natančno kot sposobnost prepoznavanja pomena emocij in uporabe tega spoznanja v kognitivne namene reševanja problemov« (v Hedlund in Sternberg, 2000:138). Prav zaradi zagotavljanja veljavnosti v odnosu do konceptov osebnosti, Mayer, Caruso in Salovey opozarjajo raziskovalce, da se držijo ožje definicije in se pri tem fokusirajo le na veščine in ne na lastnosti (Salovey in drugi, 2002).

V ta namen Mayer, Salovey in Caruso predstavijo model proučevanja, ki ga opredelijo kot *model sposobnosti (ability model)*, kjer je pomen fokusiran na sposobnosti predelovanja emocionalnih informacij (glej Roberts in drugi, 2001:201). Slednji model je veliko bolj obetaven, saj vsebuje minimalno prekrivanje s katerimikoli elementi osebnosti že obstoječih konceptov. Prav tako osvetli pomembnost povezovanja emocij in inteligentnosti z namenom zagotoviti pomen terminov, kar sem opisala že v prejšnjem poglavju. Mayer in Salovey esenco emocionalne inteligence vidita v sposobnosti uravnavanja čustvenih stanj ali razpoloženj (glej Salovey in drugi, 2002). Njun konceptualni okvir je usmerjen neposredno na nadzor in regulacijo posameznikovih emocij za doseg specifičnega cilja. Sternberg pravi, da nobeden izmed dosedanjih konceptov ni osredotočen na regulacijo emocij tako, kot je koncept emocionalne inteligence (glej 2001:191). Mayer in Salovey se posvečata veščinam, ki jih je moč pridobiti z učenjem in izkušnjami ter dodajata, da je razlika med sposobnostmi in osebnostnimi lastnostmi včasih skoraj neopazna²³, vendar obstaja (glej Salovey in drugi, 2002). Cattell sposobnosti opredeljuje kot »tiste poteze osebnosti, ki odločajo o tem, ali bo nekdo nekaj dosegel in ali mu je pri tem cilj prizadevanja jasen« (v Pogačnik, 2001:96).

²³ Nekdo je lahko optimističen že po naravi, nekdo pa lahko ustvari optimistično razpoloženje, saj v tem vidi možnost za uspeh. Pri slednjem primeru je nujno potrebno imeti sposobnost uravnavanja emocij (glej McCrae, 2000:269).

3.3.4. MERITVE EMOCIONALNE INTELIGENCE

Mnogo raziskovalcev klasificira indikatorje emocionalne inteligence glede na to ali so rezultat samoocenjevalnih meritev ali objektivnega merjenja sposobnosti v kontroliranem eksperimentalnem okolju. Obstoječa klasifikacija je rezultat polarizacije koncepta, ki sem jo obširneje že razložila. Različna izhodišča obravnavanja koncepta se odražajo tudi v pristopu merjenja.

Meritve na podlagi samoocenjevanja

Meritve na podlagi samoocenjevanja so namenjene ocenjevanju prepričanj in percepcij glede posameznikovih kompetenc specifične domene emocionalne inteligence (Salovey, Mayer in drugi v Roberts in drugi, 2001:200). Meritve so ponavadi strukturirane tako, da od posameznika zahtevajo ocenitev posameznih deskriptivnih izjav na dani lestvici. Raziskovalci²⁴ ponavadi za vzorec izberejo množico raznovrstnih konstruktov med katere spadajo tako osebnostne lastnosti kot sposobnosti. Po terminologiji Mayerja (glej Salovey v Roberts in drugi, 2001:200) se te meritve prav zaradi prisotnosti ocenjevanja osebnostnih lastnosti uvrščajo v *mešani model* koncepta emocionalne inteligence. Sicer je res, da ima posameznik ogromno informacij, ki so relevantne na področju osebnostnih lastnosti in kompetenc, saj raziskave kažejo, da je samopodoba ena izmed najkompleksnejših jaz shem (glej Markus in Wurf v Pečjak in Avsec, 2003: 64), vendar pa se glede na to, da so rezultati merskih lestvic odvisni le od posameznikovega samorazumevanja, se pravi posameznikove percepcije o sebi, postavlja vprašanje o točnosti dobljenih informacij. Le-te so pogosto zmotne zaradi posameznikovih iluzij ali pa so prirejene zaradi socialno zaželenih odgovorov (glej Roberts in drugi, 2001:201, Chiarrochi in drugi, 2001:30).

V bran obstoječim kritikam so raziskovalci uporabili vrsto procedur, vključno z izvajanjem primerjav med posamezniki, ki so se ocenili in ocenami podanih s strani njihovih sodelavcev ali vrstnikov (Costa v Roberts in drugi, 2001:200).

Testi emocionalne inteligence, ki ocenjujejo nekognitivne lastnosti posameznika vsebujejo dimenzije individualnih razlik, zato so informacije podane na podlagi teh instrumentov bolj

primerne za vključevanje v obstoječe modele raziskovanja osebnosti (glej McCrae v Roberts in drugi, 2001:201). Davies in ostali (v Decker, 2003:192) ugotavljajo, da se vse meritve, ki temeljijo na samoocenjevanju temeljito prekrivajo z osebnostnimi lastnostmi in posledično kažejo na pomanjkanje zanesljivosti in veljavnosti²⁵. Prekrivanje meritev na podlagi samoocenjevanja in obstoječih meritev osebnosti predstavlja resen izziv za konceptualizacijo emocionalne inteligence kot kognitivne sposobnosti, zato v nadaljevanju predstavljam objektivne meritve konstrukta emocionalne inteligence, ki so osredotočene na sposobnosti.

Meritve na podlagi sposobnosti

Mnogi avtorji (Mayer, Caruso, Salovey) so se posvetili bolj objektivnim indikatorjem emocionalne inteligence, ki bazirajo na sposobnostih (glej Roberts in drugi, 2001:201) in se uvrščajo v *model sposobnosti*. Po njihovem mnenju so testi sposobnosti 'zlati standard' v okviru raziskovanja inteligence, saj se nanašajo na dejansko kapaciteto reševanja problemov in ne le na posameznikova prepričanja o teh sposobnostih. Meritve na podlagi izvajanja nalog vključujejo posameznike v reševanje in izvajanje specifičnih nalog, ki določajo ocenjevanje kompetenc značilnih za večino emocionalne inteligence. Psihološki instrumenti na podlagi posameznikovega reševanja konkretnih težav neposredno merijo sposobnosti. Metoda ocenjevanja sposobnosti po Mayerju in Saloveyu temelji na podlagi štiri stopenjskega konceptualnega modela emocionalne inteligence (3.2.2.1.). Svojo veljavo je pridobila predvsem zaradi orientiranosti na sposobnosti in empirične podlage. Štiri stopenjski model je operacionaliziran na podlagi dveh testov (glej Roberts in drugi, 2001:201): *Multi-Factor Emotional Intelligence Scale (MEIS)* in pred kratkim razvit *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligent Test (MSCEIT)*.

Determiniranje korektnih odzivov na specifični emocionalni kontekst ter vzporedno sklicevanje na verodostojni kriterij pri merjenju emocionalne sposobnosti, predstavlja znaten problem. V ta namen zagovorniki meritev sposobnosti predlagajo tri alternativne procedure

²⁴ Naj omenim le dva izmed pomembnejših zagovornikov teh meritev in njuna vprašalnika: Bar-On (Emotional Quotient Inventory) ter Schutte (Self-Report Inventory).

²⁵ Veljavnost se nanaša na stopnjo do katere meritve ali vprašalniki merijo natančno definirano lastnost oz. tisto kar je bil njihov prvotni namen. Zanesljivost pa pomeni, da večkratne meritve istih oseb ali dogodkov privedejo do enakih rezultatov.

merjenja z namenom diskriminiranja ustreznih od neustreznih odgovorov (Mayer, Caruso in drugi v Roberts in drugi, 2001:202):

- doseganje konsenza (consensus scoring): pristop temelji na skupinskem ocenjevanju emocij, sprejemanju pravih odzivov in ocen (v primeru, da skupina oceni, da določena oseba izraža veselje, se ta odgovor označi za veljavnega). Večina, v tem primeru pomeni zanesljivost meritve.
- strokovno ocenjevanje (expert scoring): pristop temelji na strokovnem ocenjevanju izraženih emocij.
- ocenjevanje tarče (target scoring): vodja raziskave oceni kaj določena izbrana oseba-tarča prikazuje, ko je ta vpletena v določeno emocionalno aktivnost. Meritvene lestvice so nato uporabljene za primerjavo med emocijami, ki jih zazna opazovalec in emocijami, ki jih opiše tarča.

Kljub temu, da so meritve na podlagi sposobnosti pridobile svojo veljavo, pa so kritike teh meritev še vedno prisotne in po mojem mnenju utemeljene. Na vrhnji stopnji hierarhične lestvice po Mayerju in Saloveyu se nahaja sposobnost ravnanja z emocijami, ki velja za bolj kompleksno in zahtevno veščino. Na tej stopnji nikoli ni možno določiti le enega in edino pravih odziva. Pri oceni in izbiri ustreznega odziva na določeno stanje in situacijo je potrebno upoštevati specifično situacijo, osebne izkušnje posameznika s specifičnim problemom ali situacijo, kulturne norme, posameznikovo pozicijo na statusni hierarhiji in podobno. Včasih je celo znotraj specifične situacije nemogoče določiti ustrezen odziv, saj je le ta odvisen od številnih kriterijev kot so ohranitev samozavesti, vzdrževanje dobrega odnosa s sodelavci, karierno napredovanje in podobno. Poudariti je potrebno, da emocionalna inteligenca ne pomeni le biti 'prijazen', saj situacija včasih zahteva odločnost, nepopustljivost in vztrajnost. Prav tako ne pomeni brezglavo kazanje emocij. Pomeni znati upoštevati vrsto dejavnikov, in se na podlagi teh odločati za ustrezen odziv in delovanje. Pomeni biti »emocionalno zrel« (Bass v Wong in Law; 2002:250). Poleg tega bi različne ekspertize (psiholog, socialni delavec, učitelj,..) specifično situacijo zagotovo reševale na popolnoma drugačen način, kar zopet pripelje do odsotnosti konsenza in zanesljivosti meritev (glej Roberts in drugi, 2001:203). Zaskrbljujoče je tudi dejstvo, da na konsenz lahko vplivajo tako

kulturne vrednote kot tudi razlike med spoloma, ki narekujejo vedenje in odzive na situacije povezane z emocijami. Prav zaradi naštetih težav pri iskanju primerne odziva na situacijo ne moremo govoriti o veljavnosti koncepta. Pri merjenju je potrebno zaradi veljavnosti testa poudariti nujnost konvergence in konsenza med različnimi metodami ocenjevanja ter univerzalno primerljivost rezultatov, kar pa je nemogoče glede na dejstvo, da so odgovori odvisni od specifične skupine ljudi (kultura, starost, spol,..). Kljub obstoječim kritikam in pomanjkljivostim koncepta, Davies poudarja, da je koncept še vedno v povojih in je tako nemogoče postavljati zaključke (glej Roberts in drugi, 2001:205). Roberts dodaja, da je test MEIS, gledano s pozitivnega vidika, edini test, ki najbolje meri faktorje emocionalne inteligence, ki temeljijo na sposobnosti (glej Roberts in drugi, 2001:227).

V poglavju sem želela osvetliti koncept emocionalne inteligence tako s stališča popularnega kot znanstvenega pristopa. Še vedno ostaja veliko nedorečenega ob samem pojmu emocionalne inteligence in se je zato potrebno vprašati, ali je emocionalna inteligenca res najbolj ustrezen izraz za vse sposobnosti, ki jih avtorji opisujejo pod tem pojmom. Zaradi mnogokrat neustreznega pristopa in popularizacije, pri kateri vrsta avtorjev emocije predstavlja kot produkt, ki se ga lahko prodaja v korporativnem svetu, je bil koncept deležen več kritik. Vendar pa lahko pozitivno ocenimo teorije emocionalne inteligence, ki se za razliko od ostalih področij ukvarjanja z emocijami, nanašajo na sposobnost ravnanja s čustvi. Osredotočajo se na takšno ravnanje, ki ljudem omogoča izkoriščati tako njihov potencial, kakor tudi potencial drugih ljudi na najbolj optimalen način.

Z drugačnim pristopom bi lahko središče pozornosti raziskovanja premaknili iz poljudne na znanstveno raven. Takšno ravnanje z emocijami, ki ga predlagajo definicije emocionalne inteligence, bi lahko opisali tudi kot kakovostno ravnanje z emocijami ali pa bi uporabili izraz »emocionalna kompetenca« (Derksen in drugi, 2000:37-48, Saarni v Charbonneau in Nicol, 2002:1101). Kramer v ta namen predlaga širšo kategorijo sposobnosti in kompetenc, kamor bi poleg kognitivnih kompetenc vključili tudi koncept socialnih in emocionalnih kompetenc (glej Derksen in drugi, 2000: 37-48). Slednja bi bila tako terminološko kot vsebinsko primeren substitut emocionalni inteligenci, vendar to ostajajo le predlogi, saj se zdi, da se

raziskovalci niso pripravljeni odreči pomensko tako močnemu izrazu. Nesporno pa drži, da lahko empirične raziskave tega področja, predvsem razvoj ustreznega instrumenta merjenja, omogočijo nadaljnje oblikovanje koncepta emocionalne inteligence, preprečijo napačna pojmovanja v zvezi z konstruktom ter neproduktivna teoretiziranja o tem kaj emocionalna inteligenca je in kaj ni.

4. POMEN EMOCIJ V KONTEKSTU VODENJA

4.1. VODENJE

Definicije procesa vodenja se razlikujejo glede na dejavnike, ki jih avtorji pri posamezni definiciji želijo izpostaviti. Nekateri poudarjajo sposobnosti vodij, nekateri osebnostne lastnosti vodij, nekateri kognitivne drugi emocionalne sposobnosti in podobno. Rezultat teh specifičnih poudarkov pa je nastanek raznovrstnih definicij, ki so se skozi čas zaradi organizacijskega razvoja in drugačnega razmišljanja teoretikov spreminjale. Tekom zgodovine so se vzporedno z definicijami spreminjali tudi pristopi proučevanja procesa vodenja, zato v spodnji tabeli na kratko prikazujem zgodovinski pregled glavnih trendov na področju vodenja (Bryman v Den Hartog in Koopman, 2002:168):

Tabela 4.1. Trendi na področju vodenja

<i>Obdobje</i>	<i>Pristop</i>	<i>Značilnosti</i>
Do leta 1940	osebnostne značilnosti	vodje se rodijo s potrebnimi karakteristikami za vodenje
1940-1960	stil	učinkovitost vodenja je odvisna od stila vodenja; vodja lahko postaneš (ni prirojena lastnost)
1960-1980	kontingenca (contingency)	učinkovitost specifičnega stila vodenja je odvisna od situacije
Od leta 1980	novi pristopi vodenja (transformacijsko vodenje)	vodja potrebuje vizijo in emocionalni čut

Vidimo lahko, da so se glede na specifično obdobje in razvoj spreminjale tudi značilnosti, ki so jih teoretiki in raziskovalci organizacijskega področja pripisovali uspešnemu vodji. V samih začetkih so poudarjali karizmo vodje. To je bila glavna karakteristika s katero se je vodja rodil in na podlagi katere so mu ljudje sledili. Nato so raziskovalci naredili korak naprej in začeli učinkovitost vodij povezovati z vedenjskimi lastnostmi, ki pa se jih je dalo

priučiti. Dejali so, da je potrebno le ugotoviti pravi in zato najučinkovitejši stil vodenja. V naslednjem obdobju (1960-1980) pa so teoretiki in raziskovalci tega področja začeli ugotavljati, da je nemogoče določiti in razviti 'pravi' stil vodenja, ki bi bil učinkovit v vseh situacijah²⁶, saj vsaka situacija od vodje zahteva specifične lastnosti in sposobnosti. Vidimo lahko, da so bili v tem obdobju že narejeni učinkoviti premiki. Začeli so se zavedati, da mora imeti vodja širok repertoar sposobnosti in lastnosti, saj se pri samem procesu vodenja srečuje z množico situacij, kjer je za vsako situacijo potrebno uporabiti specifičen slog ali stil vodenja. Od osemdesetih let dalje pa se je počasi že začelo govoriti o socialnih in emocionalnih kompetencah (poglavje 4.1.1.), ki jih mora imeti vsak vodja, če želi imeti na delovnem mestu zadovoljne in učinkovite zaposlene.

Prisotnost socialnih kompetenc lahko zasledimo tudi pri Kouzesu in Posneu, ko opisujeta elemente, vloge in dejavnosti naprednega vodenja, v primerjavi s tradicionalnim pojmovanjem vodenja (v Možina, 1994:14-15):

tradicionalno pojmovanje vodenja:

- idealna organizacija je urejena in stabilna;
- vodje so sposobni pritegovati tiste, ki jim sledijo z ustreznimi aktivnostmi;
- vodje posvečajo pozornost kratkoročnim ciljem;
- vodja mora biti hladen, analitičen, ločiti mira čustva od svojega dela;
- vodje so izrazito karizmatične osebnosti;
- dejavnost vodje je predvsem kontrola sredstev, časa, denarja in ljudi;
- vodja na vrhu je osamljen, ker ne komunicira s podrejenimi;
- vodje usmerjajo in kontrolirajo druge z ukazovanjem;
- vodja pomeni položaj, kdor ima položaj je avtomatično vodja.

²⁶ Raziskave (Brečko, 2001:51) svetovalnega podjetja Hay/McBer, ki so bile opravljene v letu 1999, so na podlagi 3.871 managerjev iz 20.000 podjetij po vsem svetu pokazale, da uporabljajo vodje šest različnih slogov vodenja ter, da so najuspešnejši tisti, ki uporabljajo več različnih slogov: t.i. situacijsko vodenje- pomeni uporabo pravega stila vodenja, ob pravem času, na pravem mestu (glej Boal in Hooijenbergh v Weis in Cropanzo, 1998:1-79).

novo pojmovanje vodenja:

- uspešni vodja se srečuje z neprestanimi spremembami v organizaciji;
- vodja pritegne zaposlene z globokim spoštovanjem do prepričanj vsakega posameznika;
- učinkoviti vodja ima dolgoročno vizijo;
- vodje ne morejo delovati brez čustev;
- pojmovanje vodje kot karizmatičnih osebnosti je zmotno;
- vodenje ne pomeni kontrole, temveč usposabljanje ljudi za akcijo;
- uspešni vodje so v tesnih stikih s sodelavci in zanje skrbijo;
- vodenje ni položaj, temveč proces²⁷.

Na podlagi zgornje razmejitve vodenja lahko sklepamo, da najznačilnejšo spremembo uspešnih organizacij v zadnjih desetletjih opisuje prehod od hierarhične k horizontalni organizaciji. Vodje imajo danes spremenjeno, bolj integrirano vlogo v smislu 'bogatejšega' in bolj celostnega vodenja. To pomeni, da je sodobni vodja tako k nalogam orientiran kot socialno usmerjen. Organizacije po Druckerju niso več le »stroji za doseganje zgolj ekonomskih ciljev, temveč poleg tega sprejemajo socialno funkcijo« (v Ovsenik, 1999:286), ki pomeni skrb za potrebe zaposlenih. Po eni strani morajo zaposleni vodjo zaznati kot kompetentnega pri doseganju organizacijskih ciljev, po drugi strani pa pomembno vlogo pri doseganju teh ciljev igrajo kvalitetni odnosi med vodjo in zaposlenimi. Vodje se morajo zavedati, da je s strani zaposlenih neprestano izražanje superiornosti vodje vse manj sprejemljivo. Danes, človek odklanja vsakršno »oblastveno subordiniranost v delovni intimi«, saj se želi počutiti osebno svobodnega (Ovsenik, 1999:293). Nuja sodobnih organizacij je, da postavijo človeka v središče pozornosti, saj le-ta želi, da ga organizacija sprejme kot celovito osebnost in ne samo kot nekoga, ki bo v zameno za plačilo nudil svoje znanje. Vodenje²⁸ sicer pomeni »sposobnost vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce k želenim ciljem« (Možina, 1996:91), vendar se v ožjem smislu definicija vodenja nanaša na

²⁷Tudi Fineman, Sims in Yiannis (1993:108) vodenje označujejo kot proces, ki ga določa specifičen socialni kontekst.

²⁸Yukl definira vodenje kot »mobilizacijo človeških virov v smeri doseganja organizacijskih ciljev« (v Ashkanasy in Tse, 2000:222).

ljudi, se pravi na zaposlene in na vpliv, ki ga imajo vodje pri doseganju čim večjega osebnega zadovoljstva in dobrega počutja zaposlenih na delovnem mestu.

4.1.1. SOCIALNE KOMPETENCE

Medosebni odnosi oziroma delo z ljudmi od vodje zahteva določene socialne veščine in socialne kompetence²⁹. Slednjo kot širši koncept Gesten (v Topping in drugi, 2000:29) definira kot ustrezno odzivanje in sodelovanje v interpersonalnih situacijah, medtem ko prvo oblikujejo visoko specifični vzorci naučenega vedenja, tako verbalnega kot neverbalnega, s pomočjo katerega vplivamo na druge. Socialne veščine so osnovni element delovanja vsakega vodje. Pomembno pa je vedeti, da se je mogoče teh veščin ali sposobnosti priučiti tudi v kasnejšem obdobju življenja.

Socialna kompetenca med drugim pomeni, da veš, kaj v določeni situaciji lahko in česa ne smeš narediti ter kakšne so posledice pasivnosti. Osebo se smatra za splošno socialno kompetentno, če le-ta uspešno komunicira z večino ljudi v večini situacij (glej Topping in drugi, 2000:35). Pascale in Athos sta na podlagi raziskave v 34-ih japonskih in ameriških podjetjih ugotovila, da je vzrok višje produktivnosti japonskih podjetij prav posvečanje medosebnim odnosom³⁰ (v Wilderom in drugi, 2000:195). Od ravnanja vodij z zaposlenimi je odvisno ali bo podjetje učinkovito ali ne.

4.1.1.1. EMOCIONALNE KOMPETENCE

Takoj ko nastopi družbena interakcija (vodja, zaposleni) postaneta emocionalno zavedanje in emocionalna regulacija dva elementa, ki pomembno vplivata na kvaliteto interakcij. Poudariti je potrebno, da so emocije tisti glavni dejavnik, ki pomaga posamezniku izpopolniti njegove socialne veščine. Učinkoviti medosebni odnosi so vedno emocionalno obarvani, zato je emocionalna kompetenca ena od ključnih kompetenc, ki jo mora vodja osvojiti, če želi

²⁹ Huges predlaga trifazno interpretacijo socialno kompetentnega posameznika, katerega naloga je, da »natančno in pravilno interpretira določeno situacijo, da se primerno odzove in učinkovito implementira odziv v situacijo« (v Topping in drugi, 2000:31).

³⁰ Podobno je tudi Ouchi s pomočjo raziskave ugotovil, da je finančni uspeh podjetij moč pripisati posvečanju družbenim vrednotam v podjetjih, kot je skrb za dobrobit zaposlenih (v Wilderom in drugi, 2000:195).

efektivno opravljati svojo funkcijo. Emocionalna kompetenca pomeni demonstracijo samoučinkovitosti uporabe emocij v socialnih transakcijah. Termin samoučinkovitosti v tem kontekstu pomeni posameznikovo prepričanje o lastnih kapacitetah in veščinah za uresničitev zastavljenih ciljev. Uporaba emocij se nanaša na emocionalni odziv posameznikov, in sicer na podlagi znanja o emocijah, ter na izražanje emocij v medosebnih odnosih in komunikaciji. »Emocionalno zreli« vodje so po mnenju Bassa (v Wong in Law, 2002:250) bolj nagnjeni k podpiranju in vrednotenju svojih zaposlenih, hkrati pa so bolj dovzetni za lastne emocije in emocije svojih zaposlenih. Posameznik z zrelostno uporabo emocionalnih kompetenc, v svojih emocionalnih odzivih in načinu promoviranja personalne integritete, deluje na podlagi moralne dispozicije in etičnih vrednot (glej Saarni, 2000:69). Moralno dispozicijo spremljajo naslednji elementi: simpatija, samonadzor, občutek za pravičnost, občutek obveznosti in podobno (Cambell v Saarni, 2000:72). Ti elementi pa nikakor niso novi, temveč bolj podobni tistim, ki jih je že Aristotel izpostavljal kot vrline: pogum, pravičnost, samonadzor in modrost.

Saarni med veščine³¹ emocionalne kompetence uvršča naslednje dejavnike (2000:77):

- zavedanje lastnega emocionalnega stanja tudi na bolj kompleksnih ravneh zaznavanja emocij;
- zmožnost uporabljati empatijo;
- razločevati med posameznikovim notranjim emocionalnim stanjem in njegovim izražanjem emocij;
- upravljanje lastnih emocij v stresnih situacijah;
- zavedanje narave nekega odnosa glede na to ali je odnos emocionalno pristen ali pa definiran s stopnjo recipročnosti;
- zmožnost povezovanja emocij z določenimi socialnimi vlogami;
- razločevati med emocijami tistih, ki svoje izražanje emocij podrejajo stopnji kulturnega konsenza;
- zmožnost emocionalne samoučinkovitosti: pomeni sprejetost določenih lastnih emocij, ki so v skladu z lastnimi vrednotami (osebna teorija o emocijah³²).

Tako Bass (v Wong in Law, 2002:250) kot Saarni (2000:77) emocionalno kompetentnost povezujeta z dovezetnostjo posameznika za lastne emocije in emocije drugih. V prvi fazi mora vodja dati prostor lastnim emocijam, kar pomeni, da jim mora priznati legitimnost. Zavedati se mora, da emocije bogatijo delovno življenje in usmerjajo odločitve ter niso nekaj negativnega kar bi bilo potrebno zatreti. Šele nato lahko vodja začne spoštovati in upoštevati emocije svojih zaposlenih.

Emocije so danes močno povezane z nekaterimi pomembnimi organizacijskimi koncepti, ki predstavljajo nepogrešljiv del organizacijskega življenja. V tem poglavju bom predstavila empatijo, kot ključni element emocionalne kompetence, nato pa bom naslednje poglavje posvetila zaupanju in komunikaciji.

Upoštevati emocije drugih po Humhreyu (2002: 500) pomeni imeti sposobnost empatičnega vživljanja. Po njegovem mnenju empatično vživljanje vodi omogoča boljše razumevanje in identificiranje emocij in potreb zaposlenih, poleg tega pa dovezetnost za emocije drugih pripomore k uspešnejšemu reševanju problemov in situacij, ki so sestavni del organizacijskega dogajanja.

Yukl sposobnost empatičnega vživljanja vidi kot osnovo za delovanje vodje, še posebej pri odnosno naravnem delovanju, ki je osnovano na spoštovanju, prijateljstvu, podpori in skrbi za zaposlene (Kellett in drugi, 2002:525). Po Golemanu je empatija pomembna zaradi potrebe po zadržanju talentiranih ljudi v organizaciji (Kellett in drugi, 2002:525). Salovey in Mayer empatijo definirata kot »sposobnost razumevanja in doživljanja emocij pri drugih s poskušanjem vživljanja v njihovo situacijo« (v Kellett in drugi, 2002:524). Plutchik empatije ne zaznava kot ločene emocije, temveč kot »indukcijski proces kjer so prepletene tako pozitivne kot negativne emocije in kjer se poveča možnost podobnega vedenja med posamezniki« (v Kellett in drugi, 2002:524). V tem primeru empatija služi za povezovanje ljudi med seboj. S tem, ko doživljamo empatijo, doživljamo emocije nekoga drugega kot bi

³¹ Saarni (2000:84) uporablja izraz veščine (skills) kot nasprotje izrazu sposobnost (ability), saj zagovarja, da so veščine bolj v domeni učenja in razvoja kot pa sposobnosti.

³² 'Personal theory of emotion' po teoriji konstruktivistov pomeni funkcioniranje na podlagi lastnih prepričanj in pričakovanj, ki dajejo pečat izkušnjam v življenju (glej Saarni, 2000:78).

doživljali lastne emocije (glej Katz v Kellett in drugi, 2002:525). Razumemo, čutimo, vidimo in se odzivamo kot bi bili nekdo drug. Empatija ni le del intelektualnega procesa. Od posameznika zahteva osebno vključitev in domišljijo. Katz posameznika z učinkovnimi empatičnimi veščinami definira kot človeka, ki pri posamezniku sproži spremembo, pri tem pa uspešno regulira svojo vključenost v situacijo (v Kellett in drugi, 2002:525). Vendar pa mora biti posameznik sposoben vzpostaviti ravnotežje med prekomerno empatijo in robotsko objektivnostjo.

House in Podsakoff pravita, da se razlika med uspešnim in neuspešnim vodjem kaže predvsem v spoštovanju in posluhu za potrebe zaposlenih (v Kellett in drugi, 2002:527). Cooper in Sawaf dodajata, da je vzrok za pozitivno zaznavanje vodij v občutku, ki ga dajejo zaposlenim (v Kellett in drugi, 2002:527). Slednji se morajo počutiti razumljene, vredne in vrednotene. Visoko kvalitetni odnosi, ki imajo svoj izvor v empatiji, bodo pripomogli k zaznavanju vodij kot kredibilnih, z visoko integriteto, hkrati pa bo rezultat viden v vzpostavitvi medsebojnega zaupanja in uspešnega sodelovanja med vodjem in zaposlenimi.

4.1.1.2. ZAUPANJE IN KOMUNIKACIJA

Zaupanje

Eksperimentalne raziskave medosebnega zaupanja so se pričele že v petdesetih letih in so se odvijale v okviru treh različnih usmeritev: teorije socialne izmenjave, teorije socialnega učenja in atribucijske teorije (glej Lamovec, 1989:181). Podrobno bom po Lamovčevi (1989) predstavila zadnjo, s stališča katere medosebno zaupanje sloni predvsem na oceni, koliko so drugi vredni zaupanja. Za predstavitev atribucijske teorije sem se odločila, ker je usmerjena na situacijske determinante zaupanja, le-te pa so po mojem mnenju ene izmed pomembnejših determinant zaupanja.

Atribucijska teorija daje poudarek na značilnost objekta zaupanja in ne na lastnosti subjekta, zato se med situacijske determinante zaupanja uvrščajo (Lamovec, 1989:184-185):

- Najpomembnejšo determinanto predstavlja *stopnja komunikacije* med obema udeležencema. Čim več pomembnih podatkov smo pripravljene razkriti drugemu, toliko bolj nam bo zaupal in toliko bolj nam bo sam pripravljen zaupati.
- Druga pomembna determinanta zaupanja je *stopnja tveganja*. Na osnovi preteklih izkušenj ocenimo ali je tveganje za zaupanje preveliko.
- Naklonjenost oziroma prisotnost *pozitivnih emocij* predstavlja tretjo determinanto zaupanja. Prisotnost pozitivnih emocij ustvari določeno emocionalno klimo in predstavlja odločilni dejavnik, ki bistveno vpliva na razvoj zaupanja. Izključno objektivni podatki, ne glede na njihovo prepričljivost, za vzpostavitev zaupanja ne zadostujejo.

Bartolome (1999: 79-93) na drugi strani med kritična področja zaupanja poleg nepogrešljive komunikacije uvršča:

- *Podpora*: poenostavljeno pomeni skrb za zaposlene. Vodje morajo biti dostopni, znati morajo pomagati in izobraževati zaposlene ter skrbeti za njihovo rast. V samem bistvu morajo imeti interes za življenje in kariero svojih zaposlenih.
- *Spoštovanje*: vodje si morajo vzeti čas in imeti zanimanje za besede in mnenja svojih zaposlenih. Pri tem je pomembno, da se mnenja zaposlenih upošteva.
- *Pravičnost*: pomeni objektivnost in nepristranskost pri ocenjevanju zaposlenih. Delovanje v odsotnosti integritete in neetično delovanje vodje v podjetju ustvari nezaupanje in vodi v uničujoče odnose.
- *Zanesljivost*: zaposleni se lahko na vodjo zanesejo, saj vedo da vodja svoje delo opravlja pošteno in izpolnjuje svoje obljube.

Zaupanje kot čustvo, ki ga proizvaja posameznik, postaja eden ključnih osnov menjalnih razmerij. V devetdesetih letih, znotraj sociologije in znotraj organizacijskih ved, zaupanje predstavlja enega pomembnejših dejavnikov uspešnega delovanja sodobnih družb (glej Mesner-Andolšek, 2002:25). Organizacije danes ne temeljijo več na moči, temveč na zaupanju, ki predstavlja emocionalno vez med vsemi zaposlenimi v organizaciji. Raziskave

so pokazale (Cooper in Sawaf, 1997:86), da ima zaupanje med posamezniki v skupini velik pomen za njihovo uspešnost, hkrati pa vpliva tudi na zadovoljstvo vsakega posameznika. Za zaupanje je značilno, da nastaja počasi na podlagi pozitivnega delovanja akterjev, medtem ko se lahko hitro izniči s posmehovanjem, zavračanjem, izrazi nespoštovanja, s pomanjkanjem odzivnosti, z neodzivnostjo na izraze naklonjenosti in podobnimi dejavniki (glej Možina in drugi, 1996:115). Zaupljiv odnos se lahko vzpostavi šele takrat, ko zaposleni na podlagi svojih izkušenj začnejo verjeti, da ima vodja posluš za njihove potrebe in mnenja ter, da vodja vedno misli na njihove najpomembnejše interese (glej Glasser, 1994:24). V primeru nezaupanja prihaja do zanemarjanja občutkov, kjer so možnosti za nerazumevanje in zmotne predpostavke posameznikov visoke (glej Cooper in Sawaf 1997:86). Cooper in Sawaf (1997:95) kot enega izmed razlogov za nezaupanje s strani zaposlenih izpostavljata nedostopnost vodilnih. Vodilni se večinoma niti ne zavedajo kakšen negativen vpliv ima njihova nedostopnost na zaposlene. Organizacija podjetja in neposredni vodje se morajo zavedati, da zaposleni predstavljajo njihov največji kapital, zato čas namenjen njihovim potrebam in željam predstavlja nujo.

Komunikacija

Eden izmed temeljnih načinov doseganja zadovoljstva zaposlenih predstavlja ravno uspešna komunikacija, kjer pretok informacij ni le horizontalen temveč tudi vertikalni ter usmerjen na odnos (glej Rijavec, 1999:20). Raziskave kažejo, da 69% zaposlenih v različnih slovenskih podjetjih vsak dan redno in osebno komunicira z vodji, pri čemer dodajajo, da je to eden izmed načinov, ki najbolj zadovoljuje njihove potrebe (glej Volk, 2003:17). »Dinamične organizacije prihodnosti se ukvarjajo z graditvijo medsebojnih odnosov in razvojem skupinskega komuniciranja, kjer je razumevanje in sprejemanje sporočil zagotovljeno« (Foreman v Rijavec, 1999:20). Odprto komuniciranje in dostopnost informacij sta dva nujna predpogoja, ki sta potrebna za vzpostavitev odnosa, za prisotnost motivacije zaposlenih in za občutek odgovornosti (glej Šarman, 1999:1652). Z odprtim in odkritim načinom komuniciranja lahko vzpostavimo pristnejše osebne odnose, kjer brez negativnih posledic pridejo na dan razlike v posameznikovih stališčih, motivih, potrebah in problemih. Rezultat je viden v večji kreativnosti, spontanosti, motiviranosti in podobno (glej Možina in drugi,

1996:114). Pomembno funkcijo predstavlja tudi izmenjava neformalnih informacij³³ (tistih, ki niso v povezavi z delovnim mestom), s pomočjo katerih bistveno lažje ustvarimo zaupljiv odnos, zmanjšamo navidezno distanco in pripomoremo k prijetnejši klimi (glej Weisinger, 1998:156).

Razlikovati je potrebno med zavedanjem o pomembnosti medosebnih odnosov na razumski ravni, s prisotnostjo aktivnega poslušanja, in med razvojem širokega spektra medosebnih kompetenc kot so potrpežljivost, odprtost, empatija, razumevanje in podobno. Slednje kompetence vključujejo ključno komponento, ki je potrebna za učinkovito komunikacijo med vodjem in zaposlenimi, in sicer emocije. Ashforth in Humhrey pravita, da je vodenje najefektivnejše takrat, ko se vzpostavi »emocionalna povezava med vodjem in zaposlenimi« (v Domagalski, 1999:833-852), medtem ko Wieand (2002:32-37), uspešno vodenje definira kot »zmožnost ohranjanja ravnotežja med vrednotami, intelektom in emocijami.« Ryback (1998: 28-29) poleg zgoraj navedenih medosebnih kompetenc, značilnih za kvalitetni odnos, navaja še dva nepogrešljiva elementa vodenja, in sicer imeti posluš za zaposlene in iskrenost vodje, ko je ta v interakciji s svojimi zaposlenimi. »Imeti posluš za ljudi pomeni predvsem spoštovati ljudi« (Krueger v Davis, 2001). Zaposleni mora v dejanju komunikacije začutiti, da ga vodja resnično 'sliši' ter obenem izraža razumevanje.

Poleg tega se morajo vodje zavedati vpliva pozitivnih emocij na kvaliteto delovnega življenja in učinkovitost zaposlenih. Pozitivne emocije pospešujejo reševanje problemov, hkrati pa utrjujejo medsebojne vezi med posamezniki in povečujejo njihovo kooperativnost, medtem ko negativen čustven odnos povečuje sprejemljivost za negativne povratne signale, ki ovirajo sporazumevanje in posameznikovo kreativnost (glej Bečaj, 2001:59).

Sočutje vodje je naslednji element, ki ga zaposleni potrebujejo. Prejemanje in dajanje občutka sočutja pomeni povezanost med posamezniki na delovnem mestu, pomeni biti human (glej Frost in drugi, 2000:25). Za to pa je potrebna pristna in iskrena komunikacija. Zaposleni mora dobiti občutek, da ga vodja spoštuje kot osebo in kot delojemalca, zato se vodja pri svojem delovanju ne sme nikoli posluževati prisile, grožnje ali celo poniževanja. Pri uporabi slednjih dejavnikov, lahko zaposlene prevzame občutek strahu. Glasser (1994:116) pravi, da strah kot motivacijsko sredstvo ni učinkovit, in da ljudje, ki so prestrašeni, nikoli ne bodo svojega dela

³³ Osebne težave

opravljali kakovostno. Organizacija mora poskrbeti, da harmonija in spoštovanje nikoli ne izgubita svojega pomena, in da čut za sočloveka nikoli ne pristane na obrobju zanimanja.

4.2. TRANSFORMACIJSKO VODENJE

Pomen transformacijskega vodenja se je od leta 1980 znatno povečal, z njim pa so prišle v ospredje nove dimenzije proučevanja vodenja. Študije transformacijskega vodenja se opirajo na Bassov empirični okvir, ki ima osnovo v teoretičnem delu Burnsa. Slednji razlikuje med omenjenim in transakcijskim vodenje (več o razliki med tipoma vodenja v nadaljevanju) (glej Koene in drugi, 2002:195).

Transformacijsko vodenje je zagotovo eden izmed načinov vodenja, ki uspešno združuje emocionalno z racionalnim, zato ga izpostavljam kot primer integrativnega procesa vodenja. Po mnenju mnogih (Bass, Bryman in Avolio v Ashkanasy in Tse, 2000:223) je ta tip vodenja v največji meri povezan z emocijami. Emocije v bistvu predstavljajo primarni element na podlagi katerega transformacijski vodja vzdržuje medsebojne odnose in neposredno vodi svoje zaposlene. Obstajajo različne definicije transformacijskega vodenja, vendar pa vse vključujejo organizacijsko spremembo in vodjo, ki bo imel sposobnost navdušiti zaposlene in povečati njihovo pripadnost organizacijskim ciljem in organizaciji.

Čeprav obstajajo znatne razlike med transformacijskim in karizmatičnim vodenjem, se termina večkrat pojavljata v sozvočju. House (v Ashkanasy in Tse, 2000:223) je karizmatično vodenje opisal kot fenomen, ki se pojavi ob nepojasnjem vplivu, ki ga imajo vodje na zaposlene. Pravi, da so karizmatični vodje sposobni zaposlene pripraviti do brezpogojne sprejetosti samih vodij in njihovih pričakovanj kot edino pravih. Takšno vodenje je potencialno uporabna tehnika za pridobivanje zaposlenih pod svoje okrilje. Zaposleni čutijo zvezo in veliko naklonjenost do voditelja, zato njihova ubogljivost ni vprašljiva. Karizmatični vodje povzročijo emocionalno vpletenost, ta pa povzroči željo zaposlenih, da z vsemi sredstvi prispevajo k organizacijskim ciljem (Bryman v Ashkanasy in Tse, 2000:223). Kritika je namenjena predvsem v primeru manipulativnih emocionalnih zahtev, še posebno v primeru, ko so zaposleni dovzetni za tako izkoriščanje. V samem bistvu karizmatično vodenje pomeni

nadzor, in sicer lastnih emocij in emocij drugih (Fiske v Ashkanasy in Tse, 2000:223). Vendar pa ta nadzor nima nikakršne zveze z upravljanjem emocij kot značilnosti emocionalne inteligence po Saloveyu in Mayerju. Karizmatični vodje nadzor emocij uporabijo v svoje manipulativne namene spreminjanja posameznikove notranje motivacije z namenom doseganja višjih ciljev (Bass in drugi v Ashkanasy in Tse, 2000:224).

Bass sicer opaža povezovanje transformacijskega vodenja z elementom karizme, vendar transformacijsko vodenje po njegovem mnenju pomeni veliko več (v Ashkanasy in Tse, 2000:223). Kot nepogrešljive značilnosti tega načina vodenja³⁴ navaja (v Ashkanasy in Tse, 2000:223, Den Hartog in Koopman, 2002: 176): »Ustvarjanje vizije v katero verjamejo tudi zaposleni, inspiracijska motivacija, intelektualna stimulacija (razvija ustvarjalnost, racionalnost in sistematično reševanje problemov) in individualna skrb (kaže osebno zanimanje za posameznika, obravnava vsakega zaposlenega zase, ga proučuje in mu svetuje).«

Transformacijsko vodenje se prav tako značilno razlikuje od transakcijskega vodenja, ki je primarno usmerjeno na kontingenčno nagrajevanje in spada v tradicionalni proces, se pravi k nalogam usmerjenim vodjem. Transformacijsko vodenje se od predhodnega bistveno razlikuje po emocionalni vpletenosti prvih. Poleg tega se zanaša na internalizirano motivacijo svojih zaposlenih s pomočjo katere le-ti sledijo organizacijskim ciljem (Bass in Avolio v Ashkanasy in Tse, 2000:224). Njihova prednostna naloga je vzpostavitev kvalitetnih medosebnih odnosov z zaposlenimi. Pri svojem vodenju upoštevajo tako emocije kot razum ter nikakor in nikoli niso imuni na potrebe svojih zaposlenih. Po Bassu, pravi »transformacijski vodje vodijo iz srca« (v Ashkanasy in Tse, 2000:224). Njihov namen je razvijati svoje zaposlene in izkoristiti njihov potencial. Zaposleni nanj gledajo kot na vzornika, ki jih motivira, podpira spodbuja in stimulira. Če želi organizacija doseči vidne spremembe, je primarna naloga skrb za zadovoljevanje individualnih potreb in vzpostavitev pristnih medosebnih odnosov.

Med drugimi tudi Ashforth in Humphrey (v Dasborough in Ashkanasy, 2002:618) postavljata v ospredje emocije kot primarni in najpomembnejši dejavnik za vzpostavitev medsebojnih

vezi. Emotivne komponente so nujne za celostno razumevanje transformacijskega vodenja. Poleg tega se značilnosti omenjenega vodenja prekrivajo s ključnimi komponentami emocionalne inteligence (še posebno Rybackovega koncepta emocionalne inteligence; glej poglavje 3.2.2.4.). Opisani vodje se morajo jasno zavedati svojih emocij in jih tudi razumeti. Hkrati morajo znati upoštevati in razumeti emocionalne potrebe svojih zaposlenih ter biti sposobni empatičnega vživljanja. Transformacijski vodje poleg tega kažejo emocionalno stabilnost, kar vključuje nadziranje svojih emotivnih stanj (stres, trenutna razpoloženja), ter uporabljajo emocionalne informacije pri doseganju pozitivnih in kreativnih rezultatov. Bass namesto naštetih sposobnosti uporabi kar izraz »emocionalno zreli« (v Wong in Law, 2002:250). Večina študij (glej Bryman, Hater in Bass v Koene in drugi, 2002:195) potrjuje pozitivno korelacijo med transformacijskim vodenjem in organizacijsko učinkovitostjo ter zadovoljstvom zaposlenih.

V nadaljevanju na kratko povzemam ključne veščine potrebne za transformacijsko vodenje (Ashkanasy in Tse, 2000:224-228):

- retorične veščine;
- pozitivizem;³⁵
- posluš za potrebe zaposlenih : 'posluš' je nujno potreben za razumevanje razmišljanja zaposlenih in usmerjanja njihovega delovanja. Poleg tega brez natančnega razumevanja posameznikovih potreb se vodja v odnosu z zaposlenim ne mora odzivati na način, ki bi izkazoval individualno skrb;
- samozavest: nujni elementi vodenja so zaupanje vase, vrednotenje in samospoštovanje in samointegriteta;
- razvita intuicija.

Odnos med transformacijskim vodjem in zaposlenimi temelji na socialni bližini in na pristnosti. Visoka kvaliteta odnosa je zasnovana predvsem na pozitivnem delovanju vodje in

³⁴ Študije kažejo, da transformacijski vodje zaradi svojega značilnega vodenja pozitivno vplivajo na zaposlene, in sicer na njihovo zadovoljstvo ter delovno učinkovitost (glej Kennedy in Anderson, 2002:555).

³⁵ Raziskave Spreizerja in Quina kažejo na to, da transformacijski vodje kažejo veliko optimizma in pozitivne naravnosti (glej Ashkanasy in Tse, 2000:226).

skrbi za potrebe zaposlenih kjer med ključne elemente spadajo: visoka raven zaupanja, pogostost interakcij in emocionalna podpora.

4.3. VPLIV VODIJ NA ORGANIZACIJSKO KULTURO IN KLIMO

Peters in Waterman pravita, da vzrok za razlikovanje med uspešnimi in manj uspešnimi organizacijami leži prav v kulturi podjetja (v Wilderon in drugi, 2000:195). Uspešna organizacija po njunem mnenju pomeni organizacijsko kulturo 'usmerjeno v ljudi'. Organizacija s tem tipom kulture, postavlja ljudi na prvo mesto in jih tudi najbolj vrednoti. Organizacijska kompetitivna prednost leži v funkciji efektivnega ravnanja s človeškimi viri ter uresničevanja tako organizacijskih kot posameznikovih pričakovanj zaposlenih. Nora Carr (v Davis, 2001) pravi, da taka organizacija kaže vero v svoje zaposlene, skrbi za njihovo dobrobit in ima z njimi vzpostavljen ustrezen odnos. Vsak izmed zaposlenih v organizaciji mora biti deležen spoštovanja, saj je del velikega tima, kjer s svoji delom prispeva h končnemu cilju in dobrobiti organizacije. Le predani in motivirani posamezniki, ki vedo, da je vsak izmed njih pomemben člen v verigi, ki sestavlja organizacijo, bodo pripomogli k uspešnosti organizacije. Predvsem pa se v takih organizacijah držijo 'zlatega pravila', ki pravi: «Delaj z drugimi tako kot bi rad, da drugi delajo s teboj» (Carr v Davis, 2001). V organizaciji z omenjeno kulturo sta dva izmed nepogrešljivih elementov prav zaupanje in odprta komunikacija o katerih smo že spregovorili. Odprta komunikacija in prosti tok širjenja informacij sta zaščitna znaka organizacijske kulture 'usmerjene v ljudi', ki med drugim pripomoreta k večji stopnji zaupanja med vodilnimi in zaposlenimi.

4.3.1. VPLIV VODIJ NA ORGANIZACIJSKO KULTURO

»Organizacijska kultura³⁶ je globlja raven temeljnih predpostavk in prepričanj, ki so skupne članom organizacije in ki delujejo na nezavedni ravni ter so temeljni samoumevni način

³⁶ Obstajajo različne definicije organizacijske kulture:

» Organizacijska kultura je nevidna, notranja in neformalna zavest organizacije, ki vodi obnašanje posameznikov in se obenem oblikuje na osnovi njihovega obnašanja« (Scholz v Rijavec, 1994:622).

»Organizacijska kultura je vzorec deljenih vrednot in prepričanj, ki dajo članom organizacije pomen ter jim posredujejo pravila vedenja v organizaciji« (Gronroos v Rijavec, 1994:622).

percepcije samega sebe in svojega okolja. Te predpostavke in prepričanja so naučeni odgovori na skupinske probleme preživetja v zunanjem okolju in na probleme notranja integracije. Predpostavke postanejo samoumevne, ker rešujejo te probleme vedno znova in zanesljivo« (Schein v Mesner Andolšek, 1995).

Vež med stilom vodenja in organizacijsko kulturo nam pogostokrat pomaga razložiti, zakaj organizacija deluje tako kot deluje. Stališča, prepričanja in vizije vodstva imajo pomemben vpliv na vsakdanjo prakso in sisteme pomenov, ki prežemajo celotno organizacijo. Vendar pa nečesa ne smemo zanemariti. »Kljub poziciji moči, ki jo zasedajo vodje, in ki jim omogoča prednost pri razvoju sistema vrednot, prepričanj in načinu delovanja, na drugi strani ne smemo zanemariti vpliva zaposlenih na formiranje organizacijske kulture. Kultura ni nekaj, kar bi bilo vsiljeno s strani močnejših, temveč se razvija skozi proces družbenega delovanja« (glej Mesner Andolšek, 1995:89). Tu imajo zaposleni značilno vlogo, saj s svojim delovanjem v organizaciji kažejo na strinjanje ali nestrinjanje prepoznavnih vzorcev organizacijske kulture.

V nadaljevanju povzemam Edgarja Scheina, ki pri opisovanju vpliva na organizacijsko kulturo daje poudarek na najvišje vodstvo podjetja (glej Mesner Andolšek, 1995:90), ki nižjim vodjem sicer predstavi želje glede načina vodenja v organizaciji, vendar pa so neposredni vodje tiste odločilne osebe, ki s svojim vodenjem neposredno vplivajo na zaposlene.

Shein mehanizme vpliva razdeli na primarne in sekundarne, vendar se bom v nadaljevanju posvetila le primarnim mehanizmom, saj imajo le-ti večjo vlogo pri oblikovanju organizacijske kulture (v Mesner Andolšek;1995:90):

Primarni mehanizmi vplivanja:

- sistem posvečanja pozornosti vodje in izvajanje nadzora,
- reakcije vodilnih na kritične dogodke in organizacijsko krizo,
- natančno oblikovanje vloge vodje,
- sistem nagrajevanja (finančno ali simbolno).

Najpomembnejši mehanizem, s katerim vodje sporočajo, kakšna so njihova prepričanja in predpostavke, je mehanizem njihove pozornosti. Zaposleni na delovnem mestu so pozorni na njihova vprašanja, opazovanja, pohvale in komentarje. To so zelo močni sporočilni signali, ki jih vodje prenašajo na zaposlene z željo po usmerjanju njihovega vedenja (glej Mesner Andolšek, 1995:90).

Reakcija vodij na krizne dogodke je drug zelo pomemben mehanizem, ki značilno vpliva na organizacijsko kulturo. V času krize in napetosti je emocionalna napetost na vseh organizacijskih ravneh povečana (glej Mesner Andolšek, 1995:91), zato je ustrezno delovanje vodij v takšnih pogojih izrednega pomena, saj lahko v primeru neustreznega vodenja in neustreznega reševanja konfliktnih situacij, ki so v kriznih trenutkih pogosto prisotna, vodja bistveno pripomore k zmanjšanju učinkovitosti zaposlenih.

Prav tako je pomembno, da vodje natančno oblikujejo svojo vlogo. Kar pomeni, da ne kršijo discipline in pravil, ki jih zahtevajo od svojih zaposlenih (podaljšanje delovnega časa, točnost prihoda na delovno mesto,..). Prav tako ni vseeno, ali vodje komunicirajo z večjim številom svojih zaposlenih ali samo z nekaterimi. Gre za vzpostavljanje pomembnih neposrednih odnosov, ki doprinesejo k jasnejši komunikaciji. Delo vodje ima simboličen pomen, saj preko svojih besed, dejanj in preko neformalnega izražanja na zaposlene prenašajo pomembna sporočila (glej Deal in Peterson v Davis, 2001).

Visoko stopnjo vpliva je moč zaslediti tudi pri nagrajevanju. Nagrajevanje je lahko finančno (razni bonusi in dodatki), lahko pa je v obliki napredovanja, javnega priznanja ali pohvale za dobro opravljeno delo. Deal in Jenkins opisujeta učinke prepoznavanja dobrega dela pri zaposlenih (glej Davis, 2001). Pravita, da vodje s preprosto pohvalo za učinkovitost pri delu, na zaposlenih pustijo nepozabni pečat, pri tem pa jih nezavedno spodbudijo še k večji učinkovitosti.

Poleg naštetih mehanizmov, ki vplivajo in formirajo visoko produktivno kulturo v organizaciji, pa Major (2000:359) kot pomembnejši dejavnik učinkovite kulture podjetja izpostavlja še skrb za rast zaposlenih. Organizacije morajo zaposlenim ponuditi možnost za učenje in posledično možnost za rast. Le učeča organizacija lahko zagotovi samo-razvoj posameznika (Maurer in Tarulli v Major;2000:359). Organizacija predstavlja pomemben vir

osebnega razvoja posameznika s tem, ko zaposlenim zagotavlja zadostno mero informacij, jih podpira pri njihovih aktivnostih v organizaciji in zagotavlja takšno strukturo dela, ki pospešuje posameznikovo rast (glej Major,2000:360).

4.3.2. VPLIV VODIJ NA DELOVNO KLIMO

Kultura je vse prevečkrat definirana oziroma se nanaša na počutje ljudi v organizaciji, na njihovo zaznavanje avtoritete in na njihovo stopnjo pripadnosti, vendar pa so to *mehki dejavniki*, ki spadajo bolj v domeno klime kot pa kulture. Pogosto je cilj današnjih organizacij ustvariti klimo kjer bo prevladovala odprtost. Zaposleni si to vsekakor želijo, vendar so prav vodje tisti, ki prevečkrat spodkopljejo uresničitev odprte organizacije.

Vendar je kultura predpogoj ustvarjanja klime. Če v organizaciji obstoječa kultura temelji na individualizmu in nezdravi kompetitivnosti, je na tej osnovi nemogoče ustvariti klimo kooperativnosti in sodelovanja. Če želi organizacija spremeniti klimo, mora začeti pri temeljih, se pravi pri kulturi. Lewin, Lippit in White so klimo opisali kot »vedenje, občutke in družbene procese, ki se odvijajo v specifični skupini« (v Ashkanasy, 2000:xxiii). Po mnenju Rousseauja je definicija klime³⁷ : »Individualni opis družbenega okolja ali konteksta kateremu pripada posameznik« (v Virtanen, 2000:348).

Vodje lahko s svojim delovanjem ogromno pripomorejo k 'vzdušju' na delovnem mestu, in sicer z zagotavljanjem podpore, vzbujanjem občutka pomembnosti in zaželenosti ter s spodbujanjem pozitivne klime in optimizma (Pirola-Merlo,Hartel in Mann³⁸ v Humphrey:2002:498). Prav vodje so tisti, ki lahko navdušijo svoje zaposlene in hkrati dosežejo emocionalno povezanost zaposlenih s svojim delom. Zavedati se morajo, da so oni tisti od katerih je v precejšnji meri odvisna prisotnost pozitivnih emocij in pozitivnega vzdušja (klime), ki sproži veselje pri delu in doprinese k večji delovni učinkovitosti (glej Johnson v Virtanen, 2000:352). Vodja in zaposleni morajo med seboj ustvariti določeno mero kohezije oziroma povezanosti, če želijo uspešno delovati v skupnem okolju. Zaradi take povezanosti, med vodjem in zaposlenimi in med samimi zaposlenimi, je vpliv organizacijske

³⁷ V okviru konceptualne analize Verbeka, Volkeringa in Hesselsa je organizacijska klima označena kot »odsev posameznikovega zaznavanja in opisovanja karakteristik posameznikovega okolja« (v Virtanen, 2000:351).

³⁸ Na podlagi raziskav so ugotovili značilen vpliv vodij na delovno klimo (v Humhrey, 2002:489).

klime ali delovnega ozračja na posameznike neizbežen. Pojav, ki pripelje do tega, da družbeno okolje oblikuje psihološko vzbujenje, so poimenovali »*emocionalna okužba*« (Cacciopo in drugi v Lobnikar in Pagon, 1997:547). Opredelili so ga »kot nagnjenost k izražanju emocij neke druge osebe ter ponavljanje takšnega vedenja«. Emocionalno okužbo največkrat označujemo s frazami 'skupinsko vzdušje' ali 'naelektreno ozračje'. Do emocionalne okužbe prihaja zlasti v situacijah, ko je interakcija med posamezniki v skupini visoka³⁹ in ko emocije izraža oseba z visoko stopnjo moči. Posledice emocionalne okužbe za delovno okolje so lahko tako pozitivne kot negativne. Med zaposlenimi in vodjem se lahko poveča stopnja empatije in solidarnosti, poveča se lahko zavzetosti za delo in stopnja motivacije, kar pripelje do večje povezanosti oziroma kohezivnosti skupine. Po drugi strani pa se s širitvijo negativnih emocij kot so strah, zatiranje in pesimizem povečuje stopnja panike, agresije, nemotiviranosti in splošnega nezadovoljstva (glej Lobnikar in Pagon, 1997:547), kar postopoma pripelje do pogostejših konfliktov in nerazumevanja.

³⁹ Mišljena so tista delovna mesta kjer je za kakovostno opravljeno delo nujno potrebno sodelovanje med vodjem in zaposlenimi ter med samimi zaposlenimi.

5. ZADOVOLJSTVO NA DELOVNEM MESTU

Glede na to, da se v diplomski nalogi pretežno ukvarjam s kakovostno integracijo emocij v proces vodenja, v empiričnem delu naloge pa želim prikazati vpliv integriranega procesa vodenja na zadovoljstvo zaposlenih, bom v tem poglavju na kratko predstavila koncept zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu, nekatere najznačilnejše indikatorje zadovoljstva zaposlenih ter posledice zadovoljstva oziroma nezadovoljstva posameznika na delovnem mestu.

Proučevanje zadovoljstva na delovnem mestu predstavlja eno izmed osrednjih raziskovanih področij organizacijske psihologije. Čeprav je od sedemdesetih let (1970) dalje zaznati upad raziskav na tem področju, ostaja to še zmeraj najpogosteje proučevan koncept tako organizacijske psihologije kot tudi mnogih teorij, ki raziskujejo vzroke in posledice posameznikovega individualnega vedenja (glej Judge in ostali, 2002:26).

Locke (v Judge in ostali, 2002:27) je zadovoljstvo z delom definiral kot »prijetno ali pozitivno emocionalno stanje, ki je posledica ocene dela ali delovne izkušnje posameznika«. Vidimo lahko, da je Locke v svoji definiciji uporabil tako emocionalne kot kognitivne elemente, saj po njegovem mnenju zadovoljstvo z delom sestavljata obe komponenti (misli in emocije). Brief (v Judge in ostali, 2002:27) kritizira raziskovalce organizacijskih ved in pravi, da so ti pri raziskovanju posameznikovega zadovoljstva z delom prevečkrat zanemarjali in izključevali emotivno komponento. Realnost pa se je preko številnih raziskavah (Brief in Robertson v Judge in ostali, 2002:26, Weiss, Nicholas in Daus v Judge in ostali, 2002:26) pokazala v prepletanju obeh komponent, se pravi tako kognitivne kot emocionalne komponente.

5.1. VZROKI ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Številni raziskovalci (glej Judge in ostali, 2002:26) so priznali, da 'zadovoljstvo z delom' predstavlja zelo kompleksen koncept, kar je vidno tudi pri iskanju indikatorjev zadovoljstva. Obstaja neskončno število kazalcev zadovoljstva, pomembnost posameznega kazalca pa je

odvisna od posameznika in njegove osebne definicije zadovoljstva. Ponavadi razločujemo primarne (motivatorji) in sekundarne (higieniki) elemente zadovoljstva na delovnem mestu. Med sekundarne se pogosto uvrščata plača in napredovanje, med primarne elemente zadovoljstva pa se uvrščajo zelo raznovrstni elementi kot na primer (Locke v Judge in ostali, 2002:26): izkazovanje ustreznega priznanja za delo, delovni pogoji, medsebojni odnosi (vodja-zaposleni, zaposleni-zaposleni), nadzor dela, samo delo ipd. Pogostokrat so se raziskovalci pri raziskovanju zadovoljstva osredotočili na to, kako ljudje čutijo glede svojega dela, pri tem pa so analizirali delovne naloge, že prej omenjene medsebojne odnose in sisteme nagrajevanja (glej Mesner Andolšek, 2002:13). Humphrey (2002:500), kot enega izmed glavnih načinov s katerim vodje vplivajo na zadovoljstvo zaposlenih, omenja upoštevanje emocij zaposlenih, kjer izpostavlja sposobnost empatičnega vživljanja vodje. Vodje, ki razumejo emocije svojih zaposlenih, znajo tudi motivirati in prispevati k večjemu zadovoljstvu in delovni učinkovitosti (glej Grossman v Kennedy in Anderson, 2002:548, Fisher in Edwards v Wong in Law, 2002:250). Na drugi strani je Dansereau (glej Wong in Law, 2002:250) dokazal, da vodje na zadovoljstvo zaposlenih vplivajo s tem, da jih cenijo in pokažejo, da imajo zaposleni v njihovih očeh določeno vrednost. Mnogi (Werther in Davis v Svetlik, 1996, Dessler v Svetlik, 1996) so se lotili raziskovanja podobnega, a vendar širšega koncepta, to je kakovosti delovnega življenja. Kakovost delovnega življenja so opredelili kot sredstvo za povečanje organizacijske produktivnosti s pomočjo večjega zadovoljstva zaposlenih, zmanjšanja stresnih situacij, izboljšane komunikacije in podobno. Pri analizi, ki je bila opravljena v Sloveniji leta 1994⁴⁰ so za opisovanje kakovosti delovnega življenja uporabili Allardtov (v Svetlik, 1996:173) koncept kakovosti življenja. Skladno z njim so izhajali iz treh potreb: imeti, ljubiti in biti⁴¹. Vsako izmed potreb so ocenjevali z določeno skupino indeksov, ki bi jih prav tako lahko izbrali za kazalce zadovoljstva na delovnem mestu. Povzemam le nekaj, za nas, najzanimivejših rezultatov raziskave, zato bom izpostavila

⁴⁰ Raziskava je bila narejena na reprezentativnem vzorcu slovenske populacije, v katerega je bilo vključenih 828 zaposlenih oseb različnih podjetij (Svetlik, 1996:162).

⁴¹ Kakovost delovnega življenja so ugotavljali s pomočjo 15 indikatorjev. Potrebe 'imeti' so ocenjevali z naslednjimi materialnimi kazalci: mesečna plača, dodatki k plači, dnevna razporeditev delovnega časa, varnost pri delu, fizični pogoji in fizični napor. Potrebe 'ljubiti' (socialne potrebe) so ocenjevali: z individualizacijo dela, s kontrolo vodij, s kontrolo tehnologije, s konflikti na delovnem mestu, in s psihičnim naporom. Potrebe 'biti' kot osebne potrebe pa so ocenjevali z naslednjimi kazalci: avtonomija med delovnim časom, avtonomija pri delu, vključenost v odločanje, učenje in uporaba znanja (Svetlik, 1996:164-172).

rezultate nekaterih indikatorjev nematerialnih potreb, se pravi potreb 'ljubiti' in 'biti'. Raziskava (glej Svetlik, 1996:182) je pokazala, da imajo vodje razmeroma šibko (55% vprašanih zaposlenih je tega mnenja) kontrolo nad delavci, in da hkrati posvečajo zelo malo pozornosti delovnim dosežkom zaposlenih. Zanimiv rezultat je pokazala stopnja konfliktnosti na delovnem mestu, saj je presenetljivo visoka (60% zaposleni pravi, da je konfliktnost v njihovem delovnem okolju visoka). Dve tretjini (67%) zaposlenih pravi, da opravlja psihično naporna dela. Kljub navedenemu pa polovica zaposlenih lahko z veliko verjetnostjo računa na pomoč sodelavcev pri delu, zato so raziskovalci sklepali, da neformalna skupinska solidarnost nadomešča pomanjkanje systemske. Pri osebnostnih potrebah 'biti' so ugotovili, da imajo zaposleni zelo nizko (55% zaposlenih je takšnega mnenja) avtonomijo pri delu, torej pri odločanju posameznika o tem kaj in kako bo delal. Možnost za učenje in rast na delovnem mestu pa 49,2% vprašanih zaposlenih ocenjuje kot srednje veliko, 27,4% kot nizko in 23,4% vprašanih kot visoko, kar Svetlik (1996:172) ocenjuje za razmeroma ugoden podatek.

5.1.1. TEORIJE ZADOVOLJSTVA NA DELOVNEM MESTU

Med indikatorje zadovoljstva na delovnem mestu lahko uvrstimo vrsto dejavnikov, ki pa so jih mnogi teoretiki klasificirali v tri teorije. To so: situacijska, dispozicijska (osebnostne lastnosti posameznika), in interaktivna teorija, katera vključuje tako osebnostne kot situacijske spremenljivke. Privrženci situacijske teorije (Hackman in Oldham v Judge in ostali, 2002:29; Herzberg v Judge in ostali, 2002:28; Rentsch in Steel v Judge in ostali, 2002:29) so v svojih študijah ugotovili, da na zadovoljstvo z delom v največji meri vplivajo primarni elementi oziroma motivatorji (delovne naloge, odgovornost pri delu, dosežki,..). Zaključili so, da je zadovoljstvo posameznikov na delovnem mestu mogoče povečati s prisotnostjo takih delovnih nalog oziroma karakteristik dela, ki bodo od posameznika zahtevale odgovornost, ki bodo posamezniku nudile avtonomijo pri delu, ki bodo pripomogle k osebnosti rasti posameznika in kjer bo posameznik videl bistvo in rezultat svojega dela. Raziskovalci dispozicijske teorije (Judge, Locke in Durham v Judge in ostali, 2002:30) so na drugi strani ugotavljali povezanost osebnostnih karakteristik z zadovoljstvom in ugotovili, da je zadovoljstvo z delom do določene mere nedvomno mogoče povezovati s posameznikovo

osebnostjo. Na podlagi omenjenih pristopov se je razvila interaktivna teorija, katere zagovorniki (Hulin, Roznowski in Hachiya v Judge in ostali, 2002:31; Locke v Judge in ostali, 2002:31) so prikazali, da se pristopa medsebojno ne izključujeta, temveč se nujno dopolnjujeta, kar pomeni, da zadovoljstvo posameznika lahko razložimo kot posledico določene situacije in pa osebnostnih karakteristik posameznika.

5.2. POSLEDICA (NE)ZADOVOLJSTVA ZAPOSLENIH

Zanimivo zgodovino imajo študije, kjer so ugotavljali povezavo med zadovoljstvom z delom in delovno učinkovitostjo. Začetki segajo v Hawthornove študije kjer je bila povezava ugotovljena. Ne glede na to, da še vedno velja prepričanje o povezavi med zadovoljnimi zaposlenimi in produktivnimi zaposlenimi, so raziskovalci nenehno ugotavljali šibko povezavo med obema konceptoma (Iaffaldano in Muchinsky v Judge in ostali, 2002:34). Vendar pa je Organ (Organ in Ryan v Judge in ostali, 2002:34) kmalu zatem našel močnejšo povezavo, in sicer med zadovoljstvom z delom in državljskim vedenjem posameznika v organizaciji (organizational citizenship behaviour) ali kontekstualno učinkovitostjo, ki se nanaša na prispevek posameznika k širšemu delovnemu konceptu, kar pa omogoča višjo delovno učinkovitost skupine in organizacije kot celote (pomoč sodelavcu, širjenje dobre volje, dajanje konstruktivnih nasvetov) (glej Mesner Andolšek, 2002:13). Gre za dejanja, ki jih organizacija ne zahteva od posameznika, a jih ta opravi prostovoljno. Harter in Creglow (v Judge in ostali, 2002:34) sta močno povezanost med zadovoljstvom in delovno učinkovitostjo ugotovila v primeru visoko kompleksnih in zahtevnih del, kjer so predpostavljali določeno stopnjo avtonomije.

Naslednji značilni posledici (ne)zadovoljstva posameznika na delovnem mestu poleg delovne (ne)učinkovitosti sta: izostanki od dela in zamenjava delovnega mesta. Oba zelo pomembna indikatorja nezadovoljstva, ki se pokažeta šele ob koncu, ko okolje in delo postanejo nevzdržni.

5.2.1. STRES

Mnogi raziskovalci, analitiki in psihologi označujejo stres za enega najznačilnejših in najsprejemljivejših vzrokov za izostanek od dela (bolniške) in prekinitve delovnega razmerja. Zato ga kot takega uvrščam med kazalce nezadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. Znanstvena sfera do danes še ni dosegla splošno sprejetega konsenza o definiciji in pomenu organizacijskega stresa zato je v obtoku mnogo definicij in razlag stresa in dejavnikov, ki stres povzročajo. Izpostavljam definicijo Finemana (2003:134), ki stres označuje kot emocionalno poškodbo, ki nastopi, ko v organizaciji emocije postanejo marginalizirane. Vzrok takega stališča lahko najdemo v simptomih stresa, ki so večkrat obarvani emocionalno. Kyriacou in Sutcliffe (v Hart in Cooper, 2002:94) sta stres na delovnem mestu definirala v smislu doživljanja neprijetnih emocij kot so napetost, obup, strah, zaskrbljenost, frustracija, jeza in depresija.

Pri iskanju vzrokov stresa se opiram na dinamično uravnoteženo teorijo stresa, ki izvor stresa obravnava komplementarno, in sicer kot posledico osebnostnih karakteristik posameznika in posledico karakteristik okolja (organizacije) (glej Hart in Cooper, 2002:98). Osebnostne karakteristike se nanašajo na posameznikove podzavestne reakcije na stresne situacije, strah, ranljivost in zmožnost spoprijeti se s stresnimi dejavniki. Organizacijske karakteristike, ki določajo stres (stresorji) pa so postale bolj odmevne v devetdesetih letih, ko se je proučevanje stresa od individualnega psihičnega problema posameznika preusmerilo na organizacijsko raven (glej Mesner Andolšek, 2002:16). Danes izvor organizacijskih stresorjev najdemo tako v organizacijski kulturi in klimi, organizacijski strukturi, procesih odločanja in slabi komunikaciji kot tudi v fizičnem okolju organizacije (Rollinson in Broadfield v Fineman, 2003:143). Največkrat izpostavljeni organizacijski stresorji so (v Fineman, 2003:144): rigidna organizacijska struktura, problematični stil vodenja (pomanjkljivo informiranje, neodzivnost vodje, pomanjkanje emocionalne podpore, neustrezna komunikacija, slabo definirane delovne naloge), preveč dela, spori med sodelavci na delovnem mestu ter nezmožnost uskladitve delovnega in zasebnega življenja.

Danes večino raziskovalcev zanima povezava med negativnimi delovnimi izkušnjami posameznika (stresorji) in posledicami, ki jih stresorji puščajo na zaposlenih, se pravi na

psihološkem stanju posameznika in njegovi delovni produktivnosti. Pri tem izpostavljajo predvsem kronične stresorje, ki so definirani kot posledica dolgotrajne prisotnosti stresorjev. Prav ti stresorji kažejo svoje posledice v visoki stopnji bolniških dopustov zaposlenih, slabi produktivnosti zaposlenih in končni prekinitvi delovnega razmerja.

Naivno bi bilo pričakovati, da obstaja opcija izničenja stresa, saj živimo v dobi nestabilnosti in spremenljivosti, v delovnih in življenjskih razmerah, ki so nestanovitne in zato za mnoge tudi stresne. Vendar pa morajo organizacije v boju proti stresu narediti dva koraka: priznati njegov obstoj in prevzeti odgovornost zanj. Organizacije morajo sprejeti t.i. »emocionalno kulturo« (Fineman, 2003:149) kjer se stresa ne bo zatiralo, kar pomeni, da se tudi negativnih emocij, ki ga spremljajo, ne bo zatiralo. Ali je organizacija sprejela in se soočila z obstojem stresa ali ne, nam da odgovor še na pomembnejše vprašanje, in sicer, ali je organizacija sprejela in legitimirala prisotnost emocij.

Zanimivo je, da managerji kljub očitnim posledicam (ne)zadovoljstva in stresa na delovnem mestu, ki tako značilno vplivata na uspeh organizacije, še vedno ne dajejo dovolj poudarka tej temi. Judge et al (2002:35) je ugotovil, da organizacije 'zadovoljstvo z delom' redko uvrščajo med sestavne dele organizacijskih vrednot, prepričanj, ključnih kompetenc ali načel. Tudi o dejavnikih stresa ni v organizacijah zaslediti odprte razprave. Morda se ravno zato v zadnjem času v ospredje postavlja koncept »zdrave organizacije«, kjer želijo zagovorniki koncepta (Hart in Cooper, 2002:100) organizacijam sporočiti, da morajo v vnemi po doseganju ekonomskih rezultatov simultano poskrbeti tako za blaginjo svojih zaposlenih kot za doseg zastavljenih finančnih ciljev. Judge (2002:35) dodaja, da bo za preobrat na tem področju potrebno opraviti več raziskav in več študij, saj bodo organizacije le tako začele verjeti v teoretične razprave in predpostavke. Le na tak način bodo tiste organizacije, ki 'zadovoljstvo z delom' in prisotnost emocij uvrščajo na stranski tir, spoznale svojo zmoto. Posameznikovo zadovoljstvo z delom mora postati osrednja skrb delodajalcev. Dojeti morajo, da dolgoročnega uspeha organizacija ne more doseči brez priznavanja tako pozitivnih kot negativnih emocij zaposlenih. Zavedati se morajo, da zadovoljstvo na delovnem mestu, ki je tako značilno povezano z emocionalnim stanjem posameznika ni le individualni problem

posameznika, temveč predvsem odgovornost organizacije, ki pa se je mnoge organizacije zaradi ekonomske 'kratkovidnosti' ne zavedajo. Šele ko bodo spoznale, da 'zadovoljstvo z delom' predstavlja temelj na katerem gradijo uspešne organizacije, bo slika postala drugačna, ljudje pa bolj vrednoteni.

Glede na to, da sem teoretični del posvetila emocijam in emotivnem vodenju oziroma integrativnemu procesu vodenja, katerega nepogrešljiv del predstavljajo ravno emocije, bomo v zadnjem delu ugotavljali, ali kakovostna integracija emocij pri procesu vodenja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, ali pa so morda materialni in drugi dejavniki bolj pomembni kazalci zadovoljstva.

6. EMPIRIČNA RAZISKAVA

6.1. NAMEN, CILJI IN METODOLOGIJA RAZISKAVE

V prvem delu naloge sem predstavila emocije kot nepogrešljiv del vsakdanjega življenja kamor sodi tudi delovno mesto. S pomočjo teoretičnih ugotovitev, sem prikazala okvirno definicijo uspešnega vodenja, ki pravi, da mora vodja na delovnem mestu upoštevati in delovati tako v skladu s svojimiemocijami kot emocijami svojih zaposlenih. Glede na to, da smernice delujejo v prid vključevanja emocij na delovno mesto in izključna racionalnost v podjetju izgublja svoj pomen, želim z lastnim empiričnim delom ilustrirati predstavljeno teorijo in ugotoviti, ali so v analiziranih slovenskih podjetjih emocije vpete v proces vodenja ali še vedno prevladuje videnje emocij kot iracionalnih.

V svojo analizo sem vključila 5 večjih slovenskih podjetji, ki na slovenskem tržišču predstavljajo stalnico in so pomembni dejavniki slovenskega gospodarskega prostora. Zaradi obljubljenе anonimnosti podatkov ne omenjam niti imena podjetij niti raziskovanih oddelkov v podjetjih. Kljub temu pa želim ustvariti okvirno sliko analiziranih podjetji, zato v ta namen ponujam nekaj splošnih podatkov. Sedež anketiranih podjetij se nahaja v Ljubljani oziroma njeni bližnji okolici. Vsa podjetja imajo podobno organizacijsko strukturo in se ukvarjajo z naslednjimi dejavnostmi: veletrgovina in maloprodaja (2 podjetji), mobilna telefonija (1 podjetje) ter tiskarska in papirna industrija (2 podjetji). To so podjetja z daljšim življenjskim stažem in preko 700 zaposlenimi (v dveh podjetjih je zaposlenih 70%-80% žensk, v dveh podjetjih 60%-70% moških, v enem podjetju pa je razmerje med spoloma približno enako). Podjetja so na trgu deležna močne konkurence, zato je še toliko bolj pomembno, da se zavedajo učinka, ki ga ima kvaliteten in emocionalno obarvan odnos med vodjo in zaposlenimi, na poslovni rezultat organizacije.

Anketo sem izvajala med srednjimi vodji in njihovimi podrejenimi v zgornjem delu organizacijske strukture, saj menim, da kakovost odnosa med vodji in zaposlenimi iz vrha podjetja neposredno vpliva na odnose v celem podjetju. V vsakem izmed izbranih podjetji

sem v raziskavo vključila podobne oddelke (glede na organizacijo in vrsto delovnega procesa; dva do trije oddelki na podjetje, ki imajo približno enako število podrejenih). Če je bilo število podrejenih v določenem oddelku previsoko, sem sama naključno izbrala manjši vzorec. Vsem anketirancem (vodjem in podrejenim) sem anketni vprašalnik izročila osebno. Poleg vprašalnika so dobili kuverto z znamko in naslovom, kamor so izpolnjeni vprašalnik tudi poslali. Obenem sem se zavedala, da z vprašanji posegam v njihovo delovno okolje in da morda vodje in njihovi podrejeni niso pripravljene iskreno odgovoriti na vprašanja. Prav zato sem tako vodjem kot zaposlenim osebno pojasnila namen ankete, potek raziskave (da bodo podatki uporabljeni v raziskovalne namene na način, ki zagotavlja popolno anonimnost podatkov) in okvirno število vseh anketirancev. Predvsem pa sem jih želela spodbuditi k iskrenemu izpolnjevanju ankete.

Zbiranje odgovorov je trajalo 2 meseca, to je od sredine novembra 2003 do sredine januarja 2004. Anketiranci so rešene vprašalnike, kot sem že omenila, preko pošte poslali na moj naslov.

Anketni vprašalnik je izpolnjevalo:

1. 14 srednjih vodij večjih slovenskih podjetij (7 moških in 7 žensk), s povprečno starostjo 43,9 let, s povprečno delovno dobo 18,4 let in povprečno VII. stopnjo izobrazbe.
2. 77 zaposlenih (24 moških in 53 žensk), s povprečno starostjo 36,7 let, s povprečno delovno dobo 15,2 let in V.-VI. stopnjo izobrazbe.

Vsak vodja specifičnega sektorja vodi 5,5 neposredno zaposlenih.

Anketni vprašalniki so približno enakega obsega (vodje-21 vprašanj, zaposleni-25 vprašanj), vendar vsebinsko različni, odvisno od podatkov, ki sem jih potrebovala od določene skupine. S pomočjo analize odgovorov iz anketnih vprašalnikov bom predstavila vodje v izbranih podjetjih in njihov način vodenja, s poudarkom na prisotnosti emocij. Na podlagi odgovorov vodij bom izvedela predvsem njihovo *mnenje in oceno* njihovega delovanja. Njihove odgovore bom nato primerjala z odgovori njihovih neposredno podrejenih, s pomočjo katerih

bom izvedela, kako oni doživljajo vodenje svojih nadrejenih ter kakšen vpliv ima vodenje na njihovo zadovoljstvo pri delu.

Vodje so odgovarjali na 21 vprašanj (priloga), s katerimi sem poskušala ugotoviti predvsem integracijo emocij v proces vodenja. Stopnjo vključevanja emocij (emocionalna zrelost vodij) v proces vodenja sem preverila z naslednjimi indikatorji: percepcija oziroma zaznavanje emocij pri zaposlenih (vpr.3), ravnanje z lastnimi emocijami (vpr.19) in emocijami drugih (vpr.1a, 10), zmožnost uporabe empatije (vpr.4,12), razumevanje emocij (vpr.1b), zavedanje vpliva emocij na delovno učinkovitost (vpr.14), s kakšnim načinom, če sploh, pokažejo svojim zaposlenim, da jih cenijo (vpr.15), odnos do izražanja emocij na delovnem mestu (vpr.16,17), zaupanje (vpr.5,7,13) in komunikacija (vpr.2,6,9) ter skrb za rast in razvoj zaposlenih na delovnem mestu (vpr.11,20,20a).

Poleg tega me je zanimalo, katere so tiste kvalitete, s katerimi po njihovem mnenju zaposlene pripravijo do učinkovitosti na delovnem mestu (vpr.18) in tiste, za katere menijo, da jih zaposleni pri njih najbolj cenijo (intelektualne ali emocionalne; vpr.21). Kot najpomembnejša indikatorja vključenosti emocij sem upoštevala ocenjeno stopnjo zaupanja med obema akterjema (vodje-zaposleni) in stopnjo ter kakovost komunikacije. Preverila sem tudi mnenje vodij o zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu ter vzrokih zadovoljstva ali nezadovoljstva zaposlenih (vpr.8,8a).

Zaposleni so izpolnili anketo, ki je obsegala 25 vprašanj (priloga). Moj namen je bil ugotoviti, kako zaposleni doživljajo vodenje svojih nadrejenih (kontrolna vprašanja glede stopnje vključevanja emocij v proces vodenja) in ali so na delovnem mestu v glavnem zadovoljni. Odgovore vodij glede stopnje vključevanja emocij v proces vodenja sem preverila z istimi indikatorji: percepcija oziroma zaznavanje emocij vodij (vpr.20), ravnanje z lastnimi emocijami (vpr.10) in emocijami drugih (vpr.1), zmožnost uporabe empatije (vpr.5,5a), razumevanje emocij (vpr.17), s kakšnim načinom, če sploh, pokažejo svojim zaposlenim, da jih cenijo (2), zaupanje (vpr.12,14) in komunikacija (vpr.6,11,13) ter skrb za rast in razvoj zaposlenih na delovnem mestu (vpr.4,7).

Poleg tega sem želela izvedeti, ali imajo vodje po oceni zaposlenih dovolj emocionalnih sposobnosti (vpr.25,25a), ali zaposleni vodjo ocenjujejo kot poštenega (vpr.8), kako bi ocenili prisotnost pozitivnih emocij na delovnem mestu (vpr.9), ali je po njihovem mnenju vodja tisti, ki v največji meri vpliva na delovno ozračje (vpr.24), ustreznost vodje (vpr.18) in učinkovitost na delovnem mestu (vpr.21)

Z vprašanjem o vzrokih zadovoljstva na delovnem mestu in potrebnih dejavnikih za izboljšanje njihovega zadovoljstva sem želela preveriti, v kakšni meri predstavlja vpetost emocij v delovanje vodje, dejavnik zadovoljstva zaposlenih in koliko so za zadovoljstvo zaposlenih pomembni materialni in drugi dejavniki. Indikatorji⁴² s katerimi ugotavljam zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu so naslednji: stopnja stresa⁴³ (vpr.3), želja po zamenjavi delovnega mesta (vpr.19), užitek pri delu (vpr.15), dodatno vložen trud zaposlenih na delovnem mestu (vpr.16) ter neposredno vprašanje o zadovoljstvu (vpr.22,23).

Zbrani podatki mi bodo pomagali pri preizkušanju veljavnosti na začetku zastavljenih hipotez, ki se glasita:

- vodje pri svojem vodenju uporabljajo emocije;
- kakovostna integracija emocij pri procesu vodenja vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

⁴² Med indikatorje zadovoljstva nisem uvrstila plače ali stalnosti zaposlitve, saj sem se želela osredotočiti na emocionalne kazalce. Vseeno pa so imeli zaposleni pri neposrednem vprašanju o zadovoljstvu možnost napisati dejavnike, ki v največji meri vplivajo na njihovo zadovoljstvo.

⁴³ Stopnjo stresa sem želela preveriti s številom bolniških izostankov posameznika v zadnjem letu, vendar se je ta indikator na koncu izkazal za neuporabnega (v mojem primeru), saj 80% zaposlenih odgovarja, da v zadnjem letu ni koristilo bolniškega dopusta. Ostalih 20% pa je koristilo do največ 7 dni bolniškega dopusta. Ta podatek je mogoče interpretirati na dva načina. Prvi je ta, da stresorji še niso tako kronični, drugi razlog pa lahko

6.2. PREDSTAVITEV REZULTATOV

1. **Analizo pričenjam z anketami srednjih vodij.** Skupno število vodij je 14 (7 moških in 7 žensk), kar pomeni analizo 14-ih oddelkov. V vsakem podjetju so sodelovali od 2-3-je oddelki. Anketni vprašalnik so izpolnjevali vodje z povprečno starostjo 43,9 let, povprečno delovno dobo 18,4 let in povprečno VII. stopnjo izobrazbe. Kot sem že zapisala želim s pomočjo odgovorov pridobiti oceno vodij o svojem vodenju, se pravi ali v svoje vodenje vključujejo emocije in ali upoštevajo in se zavedajo emocij svojih zaposlenih. Poleg tega me je zanimalo, če poznajo vzroke zadovoljstva in nezadovoljstva svojih neposredno podrejenih.

Kljub temu, da sem v nalogi kritično ovrednotila emocionalno inteligenco, se v naslednjih šestih vprašanjih vseeno opiram na štiristopenjsko lestvico Saloveya in Mayerja, ki spada v ožji in zato najbolj realen in sprejemljiv model emocionalne inteligence. Ugotavljala sem sposobnosti vodij glede (v Mayer, 2001:10): zaznavanja emocij (kamor spada tudi empatija), ravnanja z emocijami in razumevanja emocij (to je ena izmed sposobnosti, ki vodji pomaga razumeti drugačne poglede na iste situacije). Vsi ti elementi so izrednega pomena, če želimo izvedeti ali vodja na delovnem mestu sprejema in uporablja emocije.

Pri vprašanju o prepoznavanju emocij in občutkov pri svojih zaposlenih, jih 10 odgovarja, da brez težav prepoznajo, če izraženi občutki niso enaki pravim, 3-je pravijo, da težko prepoznajo emocije pri svojih zaposlenih, če jim jih le-ti ne razložijo sami, 1 pa pravi, da je prepoznavanje emocij odvisno od trenutka, osebe in situacije.

Empatično vživljanje za Yukla (v Kellet in drugi, 2002:525) predstavlja osnovo delovanja vodje, še posebej transformacijskega vodenja, ki je osnovano na upoštevanju emocij. Empatija pomeni imeti posluš in spoštovanje do sogovornika. Zato sem pri naslednjem vprašanju preverjala empatične sposobnosti vodij, kjer me je zanimalo ali se vodje, ko so v interakciji s svojimi zaposlenimi, vživijo v vlogo sogovornika in ga skušajo razumeti. 4 pravijo, da to storijo vedno, ko so v pogovoru z zaposlenim, 8 jih pravi, da je to pogosto njihova praksa, 2 pa pravita, da to storita le včasih. Poleg tega je 9 vodij prepričanih, da

najdemo v razmerah na današnjem trgu dela, kjer si zaposleni, ne glede na stopnjo stresa, zaradi strahu pred

zaposleni od njega pričakujejo, da se bo pri pogovoru znal ali vsaj poskušal 'vživeti' v njihovo vlogo.

Pri vprašanju o ravnanju z emocijami zaposlenih me je zanimalo, kako so vodilni delovali po morebitnem neupravičenem verbalnem 'napadu' na zaposlenega. 5 jih odgovarja, da se še nikoli niso neupravičeno 'znesli' nad svojim zaposlenim, 7 jih odgovarja, da so se neposredno opravičili (z besedo oprost), 1 pravi, da se je opravičil posredno (ni rekel oprost, vendar je preko drugih kanalov sporočanja dal vedeti, da mu je žal), eden pa na vprašanje ni odgovoril. Na vprašanje:« Ali k problemom v zvezi z zaposlenimi na delovnem mestu pristopate vedno na enak način«, jih kar 6 odgovarja pritrdilno, saj menijo, da s tem omogočijo zaposlenim, da natančno spoznajo njihovo delovanje. 8 jih odgovarja, da je njihova reakcija odvisna: od situacije (6), od oseb(1) (odvisno od pogostosti težav iste osebe), 2 pa pravita, da je njuno delovanje odvisno od trenutnega razpoloženja. Naslednje vprašanje se je glasilo:« Zaradi napake, ki jo je pri svojem delu storil zaposleni, je nastala zmeda. O tem ste bili ravnokar obveščeni. Kaj storite?« 10 jih odgovarja, da v tem primeru v pisarno pokliče zaposlenega in mu razumevajoče obrazloži njegovo napako, 1 pravi, da najprej odpravijo napako, nato pa se o njej pogovorijo, 1 želi najprej slišati zgodbo zaposlenega in na osnovi tega odreagira, 1 pravi, da ob prvi napaki zaposlenemu razumevajoče obrazloži napako, medtem ko je pri pogostem pojavljanju napak njegova reakcija stroga, 1 pa ne glede na pogostost napake vedno strogo reagira, saj meni, da si bo na tak način zaposleni bolje zapomnil svojo napako. Nihče od vodij pa zaposlenemu njegove napake ne očita pred ostalimi, temveč se soočijo na štiri oči v zaprtem prostoru. Poleg ravnanja z emocijami drugih me je zanimalo, kako ocenjujejo nadzor svojih emocionalnih stanj (npr. svoje jeze, razburjenosti ali slabe volje). Sposobnost nadzorovati ali upravljati lastne emocije v stresnih situacijah, po Saarniju (2000:77), predstavlja enega izmed dejavnikov emocionalne kompetence. Odgovori vodij so naslednji: 9-jih odgovarja, da uspešno nadzira (1-»Svojih osebnih težav nikoli ne prenašam na druge.«), 2-pravita, da jima včasih spodleti, 2- priznavata, da svojih emocionalnih stanj ne znata nadzirati, 1-pa na vprašanje ni odgovarjal.

izgubo zaposlitve, ne upajo pomisliti na koriščenje bolniškega dopusta.

Pri naslednjem vprašanju sem želela izvedeti, ali se vodje zavedajo škode, ki jo lahko napravijo zaposlenemu in podjetju, s tem, ko problemov ne rešujejo sproti. V ta namen sem postavila trditev: »Zaposlene navadno spodbujam, da najprej opravijo svoje delo, potem pa se bom posvetil/a njihovim težavam (tudi osebnim).« 4 vodje pravijo, da zaposlene navadno spodbujajo, da najprej opravijo svoje delo, šele nato se posvetijo morebitnim težavam zaposlenih (npr. osebne težave ali težave na delovnem mestu), s čimer se 9 vodij ne strinja- 2 izmed slednjih odgovarjata podobno, zato navajam le trditev enega: «Osebne težave ponavadi motijo delo, zato se o njih prej pogovorimo, saj menim, da je delo tako bolj učinkovito opravljeno«, eden pa pravi, da si za rešitev težav vzame čas takoj ali pa še isti dan. Eden na vprašanje ni odgovarjal.

Ashforth in Humphrey pravita, da je komunikacija najefektivnejša takrat, ko se med vodjem in zaposlenim vzpostavi 'emocionalna povezava' (v Domagalski, 1999:833-852). Cooper in Sawaf (1997:64) dodajata, da je pristen in kakovosten dialog med posamezniki eden izmed elementov emocionalne sposobnosti. Preden pa začnemo ugotavljati prisotnost emotivne komponente v komunikaciji, me je najprej zanimalo, ali si vodje dovolj pogosto vzamejo čas za pogovor s svojimi podrejenimi, saj je eden izmed razlogov, ki vpliva na nezaupanje zaposlenih, prav nedostopnost vodilnih (glej Cooper in Sawaf, 1997:95). Ugotovitve so naslednje: kljub temu, da kar 4 vodje primarno zahtevajo opravljeno delo, pred reševanjem težav, jih 8 zagovarja trditev (dva od teh osmih sta pri prejšnji trditvi odgovorila pritrdilno, se pravi, da primarno zahtevata opravljeno delo), da so zaposlenega v primeru kakršnihkoli predlogov, mnenj, težav (tudi osebnih) in kritik, vedno pripravljeni poslušati, ostalih 6 pa je pogosto pripravljeno na pogovor. Opcije: včasih, bolj poredko ali nikoli ni izbral nihče. Ob tem, jih skoraj polovica-6 ocenjuje, da je njihova trenutna komunikacija z zaposlenimi pristna in iskrena, 2-malo zadržana in 6-poslovna, korektna. Drugih odgovorov: v komunikaciji je čutiti napetost in z večino zaposlenih ne komuniciram, ni izbral nihče. Večina (12) jih je tudi prepričanih, *da se jim zaposleni radi zaupajo*, le dva sta nasprotnega mnenja.

Organizacije danes ne temeljijo več na moči, temveč na zaupanju, ki predstavlja močno emocionalno vez med vodjem in zaposlenim. Raziskave (glej Cooper in Sawaf, 1997:86) so

pokazale, da ima zaupanje med posamezniki v skupini velik pomen za njihovo uspešnost, hkrati pa vpliva tudi na zadovoljstvo vsakega posameznika. Povprašala sem jih, v kolikšni meri, jim po njihovi oceni, zaposleni zaupajo. Odgovori se glasijo: 2-popolnoma mi zaupajo, 12-v glavnem mi zaupajo (kar nakazuje, da so si po njihovem mnenju s svojim načinom vodenja in delovanja 'prislužili' njihovo zaupanje). Tudi na obrnjeno vprašanje, kjer me je zanimalo v kolikšni meri vodje zaupajo svojim neposredno zaposlenim, sem dobila pozitivne odgovore: 5-popolnoma, 6-v glavnem, 2-delno, 1 pa na vprašanje ni odgovoril. V želji po dodatni potrditvi slednjega vprašanja, sem proti koncu vprašalnika postavila trditev: «Ker sem vodja, moram imeti nenehen nadzor nad zaposlenimi, saj se drugače vedno kaj zalomi/bi se zalomilo.» Večina to trditev zavrača, eden ni odgovarjal, 2 pa jo potrjujeta (čeprav sta pri vprašanju o njunem zaupanju zaposlenim oba odgovorila, da njunim zaposlenim popolnoma zaupata- če je tako, zakaj je potreben nenehen nadzor?)

Bartolome (1999:79) med kritična področja zaupanja poleg ostalih uvršča tudi podporo, ki jo vodje nudijo zaposlenim, kar pomeni, da skrbijo za njihovo rast in osebni razvoj na delovnem mestu. V ta namen sem postavila naslednje vprašanje: «Kaj naredite v primeru, da zaposlenega zanimajo dodatne stvari in naloge, ki ne spadajo neposredno v njegovo delo?» Presenetljivo jih kar 6 odgovarja, da zaposlenemu pove, da so stvari izven njegove pristojnosti, kar pomeni, da mu razvoja ne omogočijo, niti ga pri tem ne podprejo. 6 pa jih odgovarja z naslednjimi odgovori: «Če je v dobro podjetja, ga podprem»; »vedno vzpodbujam zanimanje zaposlenih izven ozkega okvira dela, vedno pohvalim vsako tako dejanje»; »odvisno od stvari, ki ga zanima»; »če se le da, če dopušča čas in moje znanje, mu omogočim, da se stvari loti in jo podrobneje spozna«, eden pa na vprašanje ni odgovarjal.

Rast in razvoj zaposlenih je po njihovem mnenju v rokah: njih samih-9 (vodje), v rokah vsakega zaposlenega zase-12, v rokah organizacije-8 (eden na vprašanje ni odgovarjal). Zanimiv je podatek, da kar štiri vodje niso mnenja, da je skrb za rast in razvoj zaposlenih tudi ali predvsem v njihovih rokah in da jih večina meni, da mora za svojo rast skrbeti vsak zaposleni zase. Sicer slednjemu mnenju vodij ne gre oporekati, vendar so vodje tisti, ki morajo dati 'zeleno luč' za dodatne naloge in izobraževanja. Na kakšen način vodje skrbijo za rast svojih zaposlenih, odgovarjajo različno: »Zaposlene usmerjam in jim dam možnost, da se

dokažejo pri projektih in novih nalogah«; »predlagam dodatno izobraževanje, zaposlene spodbujam in motiviram pri iskanju novih rešitev«; »skušam dodobra spoznati posameznika, kaj ga zanima in na podlagi tega razmislim kje bi se lahko izboljšal«; »redno podajam povratne informacije«; »pogovor s posameznikom, ustvarjanje možnosti za kreativno možnost dela, dogovor o osebnem planu izobraževanja, pohvale in nagrade (slednje služijo kot potrditev posameznika)«. Večina (od 12-ih vodij, ki menijo, da mora za svojo rast poskrbeti vsak zaposleni zase) je mnenja, da posameznik za svojo rast lahko skrbi tako, da ohranja zainteresiranost za samorazvoj. Prav tako večina (od 8-ih) meni, da lahko organizacija za razvoj posameznika poskrbi z ustreznim dodatnim izobraževanjem ter sistemom napredovanja in nagrajevanja. 3-vodje (od tistih 4-ih, ki menijo, da niso odgovorni za rast zaposlenih) ocenjujejo, da imajo njihovi zaposleni dovolj odprte možnosti za rast na delovnem mestu. S tem se jih strinja še 5, 5 pa jih pravi, da njihovi zaposleni niso deležni zadostnih možnosti za njihovo osebno rast. Eden na vprašanje ni odgovarjal.

Vsi anketirani vodje (razen enega, ki na vprašanje ni odgovarjal) pravijo, da svojim zaposlenim sporočajo, da cenijo njihovo delo. Najpogosteje-12 jih preprosto pohvalijo, naslednji najpogostejši način so denarni bonusi-5, najmanj pa cenjenje njihovega dela izražajo z nagradami ob priložnostih-1. Eden izmed vodij odgovarja, da posebno dobra dela in zasluge nagradijo z napredovanjem v skladu z akti družbe.

Nihče izmed 13-ih vodij (eden ni odgovarjal) ne meni, da čustva na delovnem mestu ovirajo racionalno delovanje in so zato popolnoma neučinkovita. Večina-7 svoj odnos do izražanja čustev na delovnem mestu izraža takole: čustva so me v preteklosti že ovirala pri odločitvah, vendar jih včasih kljub temu upoštevam, 4- odločitve sprejemam s pomočjo čustev, 2 pa sta pod drugo napisala: 1-»Čustev ni možno in tudi ni dobro povsem izključiti, saj je človek čustveno bitje. Ni pa se dobro zgolj predajati čustvom, pač pa jih moramo znati obvladovati«; 1- »Ni človeka, ki je popolnoma brez čustev, vendar je še vedno racionalnost tista, ki mora prevladovati«.

6 vodij pravi, da se je njihov odnos do sprejemanja čustev na delovnem mestu spremenil. Vzroke za to pa pripisujejo naslednjim dejavnikom: »Izobraževanje s področja komuniciranja

in vodenja ljudi, predvsem pa izkušnje«; »z leti sem postala bolj pozorna do čustev zaposlenih«; »izkušnje so me pripeljale do spoznanja, da se čustev na da popolnoma izklopiti-vplivajo na delo«. Dva anketiranca pa so izkušnje pripeljale do potrebe po omejevanju emocij: »Zgodilo se je že, da so me zaposleni izkoristili«; »vodja se mora večkrat izogniti čustvom, če želi doseči svoje cilje in s tem cilje podjetja«.

Vsak vodja ima svoje specifične kvalitete, s pomočjo katerih dosega svojo učinkovitost, zato na vprašanje: » Katere so vaše najboljše kvalitete s katerimi zaposlene pripravite do učinkovitosti na delovnem mestu«, odgovarjajo z naslednjimi odgovori (trije na vprašanje niso odgovorili):

»Svojim zaposlenim razložim cilje in jim nudim vpogled v posledice njihovega dela. Razložim jim kaj hočemo, kakšna je njihova vloga, jim pomagam, svetujem, motiviram in upoštevam in podpiram njihove ideje in mnenja-delujemo kot skupina«.

»Moj moto je strokovnost, delavnost-produktivnost«.

Podobno odgovarjata še dva, ko pravita, da s svojo »angažiranostjo«, vztrajnostjo, voljo ter željo po dobrih rezultatih zagotovo spodbudita svoje zaposlene k večji delovni vnemi.

»Do svojih zaposlenih sem vedno odkrita, dobro poznam svoje delo in postopke; sposobnost empatije in dobro poznavanje lastnosti ter sposobnosti posameznikov pa mi omogoča, da iz njih iztisnem najboljše«.

»Zaposlene do učinkovitosti pripravim s pohvalami vpričo vseh in nagradami za dobro opravljeno delo«.

»Vedno sem pripravljena na pogovor, razumevanje je tudi ena izmed mojih lastnosti in pozitivno gledanje na probleme«. Zelo podoben je tudi naslednji odgovor: »Umirjen pogovor z jasnimi zaključki, odprtost in pohvala«.

Tako kot slednja dva, so tudi ostali, ki so na to vprašanje odgovarjali, med svoje kvalitete uvrstili predvsem komunikacijo: 'jasno in direktno', 'iskreno in korektno', 'odkrit pogovor',...

Tudi pri naslednjem vprašanju sem spraševala po njihovih kvalitetah, vendar sem tokrat vprašala: »Katere so tiste kvalitete, za katere ocenjujete, da jih zaposleni pri vas najbolj cenijo?« Na vprašanje so odgovorili le 4 vodje: »umirjenost, jasnost, odprtost«; »dostopnost«; »strokovnost, delavnost, profesionalnost«; »zaupanje, vztrajnost«.

Na podlagi tako majhnega števila odgovorov, težko delam zaključke, vidimo pa, da so 3 vodje izpostavili tudi socialne dejavnike, kjer je potrebna določena stopnja emotivnosti.

Zadnje vprašanje sem posvetila oceni vodij o tem ali so njihovi zaposleni na delovnem mestu v glavnem zadovoljni, hkrati pa me je zanimalo njihovo mnenje o vzrokih zadovoljstva in dejavnikih, ki bi pripomogli k večjemu zadovoljstvu zaposlenih. 9 vodij meni, da so njihovi zaposleni zadovoljni, 2 vodji priznavata, da njuni zaposleni v glavnem niso zadovoljni, trije izmed vodij se niso znali opredeliti, kljub temu pa so napisali vzroke zadovoljstva in možne dejavnike, ki bi izboljšali zadovoljstvo zaposlenih.

Večina anketiranih vodij meni, da so naslednji dejavniki (nekateri dejavniki so bili naštet, imeli pa so tudi možnost napisati svoje dejavnike) odločilni za zadovoljstvo njihovih zaposlenih na delovnem mestu: možnost za učenje in razvoj (6), zaupanje med vodjo in zaposlenimi (6), humano vodenje vodje⁴⁴ (6), prijetno ter sproščeno vzdušje (5). Dobra komunikacija med vodjem in zaposlenimi (4) in dobra komunikacija med zaposlenimi (5) sta naslednja dva dejavnika, ki po mnenju nekaterih vodij prav tako značilno vplivata na zadovoljstvo zaposlenih. Le eden izmed vodij pa je izbral možnost napredovanja kot pomemben indikator zadovoljstva. Eden izmed vodij, je zapisal: »Menim, da so moji zaposleni v glavnem zadovoljni, vendar pa bi se težko odločil za katerikoli dejavnik, ki k temu pripomore, saj so ljudje zelo heterogeni, z najrazličnejšimi zahtevami, pričakovanji, vrednotami, kriteriji, ...«

Na mnenje o dejavnikih, ki bi na delovnem mestu izboljšali zadovoljstvo zaposlenih, poleg tistih vodij (3), ki menijo, da zaposleni v glavnem niso zadovoljni, odgovarjajo tudi ostali vodje. Presenetljivo jih večina ocenjuje, da je ključni dejavnik izboljšanja zadovoljstva boljša plača (9), nato možnost napredovanja (6), prijetno in sproščeno vzdušje (4), možnost za učenje in razvoj (3), boljša komunikacija med zaposlenimi (2) in le eden izmed vodij meni, da

⁴⁴ Pomeni, da vodja večkrat pomisli na njihove občutke in čustva.

bi k njihovem zadovoljstvu pripomogla boljša komunikacija med vodjem in zaposlenimi. Na podlagi teh odgovorov in vprašanja o pogostosti in kakovosti komunikacije sklepam, da so vodje prepričani o zadostni in uspešni komunikaciji med njimi in zaposlenimi in da je predvsem materialni dejavnik (plača), tisti ki lahko izboljša zadovoljstvo. Poleg tega jih 10 pravi, da kot vodje naredijo dovolj za zadovoljstvo svojih zaposlenih, 3 vodje so se odločili za opcijo, da nekaj naredijo za zadovoljstvo zaposlenih; le eden pa pravi, da več kot naredi ne bi mogel narediti.

2. Drugi anketni vprašalnik sem namenila zaposlenim, ki so neposredno podrejeni anketiranim vodjem. Vsak vodja ima pod seboj 5,5 zaposlenih. Anketiranih je bilo 77 zaposlenih (31%moških in 69% žensk) s povprečno starostjo 36,7 let, s povprečno delovno dobo 15,2 leti in povprečno V.-VI. stopnjo izobrazbe.

Kot sem že zapisala želim s pomočjo odgovorov (na kontrolna vprašanja) ugotoviti emocionalno zrelost vodij oziroma v kolikšni meri, če sploh vodje pri svojem delovanju upoštevajo svoje emocije in emocije zaposlenih. V drugem delu pa bom s pomočjo že omenjenih indikatorjev (6.1.) preverjala zadovoljstvo zaposlenih, vzroke zadovoljstva ter dejavnike, ki bi pripomogli k večjemu zadovoljstvu zaposlenih na delovnem mestu. Vprašanja na anketnem listu niso bila zastavljena v enakem vrstnem redu, kot jih bom predstavila v nadaljevanju.

Pri vprašanju: »Ali se je že zgodilo, da je vodja pri pogovoru z vami zaznal, da je nekaj narobe ali da morda izražena čustva niso enaka pravim«, jih večina-51% odgovarja, da se to še ni zgodilo, kar je presenetljivo glede na dejstvo, da je velika večina vodij-11 prepričanih, da brez težav prepozna čustva in občutke pri svojih zaposlenih. Kar v polovici raziskovanih oddelkov večina zaposlenih v posameznih oddelkih pravi, da njihovi vodje ne zaznavajo emocij pri njih, medtem ko se njihovi vodje s tem ne strinjajo. Iz tega lahko sklepam, da vodje napačno dekodirajo emocionalne signale, izraz na obrazu in ton glasu ali pa tako kot je zapisal eden izmed vodij: »Obstajajo ljudje, ki zelo pazijo, da se njihovi pravi občutki ne bi nikakor pokazali in jih znajo zato zelo dobro skrivati«.

Empatično vživljanje vodji omogoča boljše razumevanje in identificiranje emocij in potreb, ki so prisotne pri zaposlenih, poleg tega pa dovzetnost za emocije pripomore k uspešnejšemu reševanju problemov in situacij. Zato sem zaposlene vprašala, ali so kdaj čutili, da se je vodja zares 'vživel' v njihove občutke in so ob tem začutili, da jih razume ali pa vsaj poskuša razumeti. 30% zaposlenih odgovarja, da se njihov vodja včasih vživi v njihove občutke, 29% jih pravi, da se to dogaja pogosto, 24% pa, da se to zgodi zelo redko. Za opcijo 'nikoli' se je odločilo 13% zaposlenih, 4% pa se strinjajo, da se vodja vedno vživi v njihove občutke in jih skuša razumeti. Vodje so se pri tem vprašanju največkrat opredelili za odgovora pogosto (8) in vedno (4), 2 pa pravita, da to storita le včasih. Opcije bolj pogosto in nikoli ni izbral nihče izmed vodij.

Gledano na posamezne oddelke je pri vprašanju empatije v štirih oddelkih prišlo do popolnega neujemanja med vodjo in večino njihovih podrejenih (odgovori vodij so bili: vedno ali pogosto, medtem ko so bili prevladujoči odgovori podrejenih: bolj redko in nikoli). Poudariti moram, da je še v štirih ostalih oddelkih prišlo do razlike v intenziteti odgovorov med vodji in podrejenimi, vendar ta razlika ni tako močna (eden od vodij se je odločil za opcijo vedno, medtem ko so bili odgovori njegovih podrejenih deljeni med opcijama: pogosto in včasih; ostali vodje so se odločili za opcijo pogosto, odgovor večine njihovih podrejenih pa je bil: včasih). Poleg tega 56% zaposlenih od svojih vodij pričakuje empatične sposobnosti.

Naslednje vprašanje, povezano z ravnanjem s čustvi zaposlenih, se je glasilo. »Ali se je že zgodilo, da vas je vodja neupravičeno napadel in kaj je (v primeru pritrdilnega odgovora) nato storil (se je opravičil,...)«. 66% zaposlenih pravi, da jih vodja ni še nikdar neupravičeno verbalno napadel, med 34.% (26 oseb), ki pa odgovarjajo pritrdilno, jih večina (17) pravi, da se vodje v primeru neupravičenega napada niso opravičili: »Vodja ni nikdar priznal svoje napake«; eden izmed zaposlenih je odgovarjal dokaj razburjeno: »Nikoli se mi ni opravičil-kot da nisem človek, ampak neka nepomembna smet«! -Njegov neposredni vodja je dejal, da se še nikoli ni neupravičeno znesel nad svojimi zaposlenimi. Nekaj (6) jih odgovarja, da se je opravičil posredno: »Nekaj časa se je do mene obnašal priliznjeno, osladno, čez čas pa je bilo spet vse po starem«; »opravičila ni, je le pojasnjevanje dogodkov«; »skozi delo je pokazal, da

mu je žal«. Zelo malo (3) pa jih pravi, da se je vodja ob neupravičenem verbalnem 'izbruhu' naknadno opravičil, z besedo oprost! Zanimivo je dejstvo, da so vodje (7) teh 17-ih zaposlenih (to so le nekateri zaposleni, ki so razpršeni med 7 oddelkov), ki pravijo, da se jim nadrejeni niso opravičili, pod tem vprašanjem zapisali: 3- nikoli se mi še ni zgodilo, da bi se neupravičeno znesel nad zaposlenim, 3-neposredno sem se opravičil, 1-posredno sem se opravičil. Morda so se res kdaj opravičili ali pa se opravičijo le nekaterim in ostajajo pristranski. Ali pa je bil 'izbruh' po njihovem mnenju potreben in upravičen in so z omenjenim načinom reševanja težav hoteli poskrbeti, da se to ne bi več zgodilo. Vendar je slednja razlaga težko sprejemljiva ob dejstvu, da je na vprašanje kaj storijo, ko zaposleni ne delovnem mestu napravi napako, ki povzroči zmedo, le eden izmed vseh anketiranih vodij odgovoril, da na napako zaposlenega strogo reagira, saj je to po njegovem mnenju edini način, da zaposleni napake ne bo več ponavljal.

Pri naslednjem vprašanju sem ugotavljala, ali vodje k problemom, ki so povezani z zaposlenimi pristopajo vedno na enak način ali pa je njihovo ravnanje odvisno od določenih dejavnikov. 39% zaposlenih pravi, da njihovi vodje k problemom pristopajo vedno enako. Od tega le v enem sektorju, kjer so anketni vprašalnik izpolnjevale 4 osebe, dodajajo, da vodja k težavam vedno pristopa na prijazen način. 57% zaposlenih pravi, da je pristop vodje odvisen od naslednjih dejavnikov: v največji meri od situacije, takoj za njo je pristop odvisen od osebe in nazadnje od trenutnega razpoloženja. 4% zaposlenih na vprašanje ni odgovorilo.

Če primerjamo rezultate med posameznimi oddelki, si je večina vodij in njihovih neposredno zaposlenih (razen enega oddelka) pri tem vprašanju med seboj enotna.

Kljub temu pa 62% zaposlenih pravi, da na podlagi njihovih izkušenj lahko zatrdijo, da njihov vodja uspešno nadzira svoja čustvena stanja, 32% (v to skupino spada vseh 17 zaposlenih, ki pravijo, da se jim vodja ni opravičil) jih meni, da vodja ne zna nadzirati čustvenih stanj (6 vodij, ki vodijo nekatere izmed omenjenih 17 zaposlenih pa pravi, da svoja čustvena stanja uspešno nadzirajo), 3% anketiranih se ni znalo opredeliti, 3% zaposlenih pa na vprašanje ni odgovorilo. Raziskava med slovenskimi delojemalci (v Volk; 2003:17) kaže, da je ena izmed lastnosti, ki jo pri vodji najbolj sovražijo prav vzkipljivost in zadirčnost, kar pomeni neuspešen nadzor emocionalnih stanj. Sodeč po odgovorih zaposlenih, večina vodij v

mojem vzorcu uspešno nadzira svoje emocije. V moji raziskavi je do neujemanja med odgovori vodij in zaposlenimi prišlo v treh oddelkih, kjer vodje pravijo, da uspešno nadzirajo svoje emocije, večina njihovih neposredno podrejenih pa se s tem ne strinja in pravijo, da njihovi vodje ne znajo nadzirati svojih emocionalnih stanj.

Kar 31% zaposlenih ima 'bolj redko' možnost spregovoriti z vodjo o svojih predlogih, mnenjih, kritikah ali težavah (tudi osebnih), vendar pa jih ima na drugi strani 26% zaposlenih 'vedno' možnost komuniciranja z vodjo in 26% zaposlenih pogosto. 17% ima z vodjo možnost spregovoriti le 'včasih'. Opcije 'nikoli' ni izbral nihče. Na podlagi anketnih odgovorov s strani zaposlenih, kljub nasprotnemu mnenju vodij v teh oddelkih (le ti pravijo, da vedno ali pogosto komunicirajo s svojimi zaposlenimi), lahko ugotovimo, da v 5-ih oddelkih (zaradi izjemno raznolikih odgovorov (od vedno do bolj redko) s strani neposredno zaposlenih) vodje na delovnem mestu komunicirajo samo z določenimi osebami, določene pa puščajo ob strani-oziroma z njimi komunicirajo občasno ali skoraj nikoli. V štirih oddelkih pa so se odgovori vodij in njihovih neposredno podrejenih značilno razlikovali. V enem od oddelkov je vodja izbral opcijo vedno, večina zaposlenih pa opcijo bolj redko. V ostalih treh oddelkih je bila razlika med odgovori manj značilna, a vendar ne zanemarljiva (vodje so odgovarjali: vedno, njihovi podrejeni pa: pogosto).

V naslednjem vprašanju sem želela od zaposlenih izvedeti, kako bi opisali trenutno komunikacijo s svojim vodjem. Zaposleni so izbirali med naslednjimi opcijami: komunikacija je pristna in iskrena, malo zadržana, poslovna in korektna, čutiti je napetost, zadnja opcija pa je bila, z menoj večinoma ne komunicira. Odgovore sem »rangirala« tako, da je v prvih dveh opcijah zaznati prisotnost čustev, nadaljnje dve opciji opisujeta komunikacijo, kjer so emocije postavljene na stran, zadnja opcija pa pravi, da vodja z večino ne komunicira. Skoraj polovica zaposlenih (44%) je mnenja, da je njihovo komunikacijo z vodjo možno opisati z besedami poslovno, korektna (6 vodij enakega mnenja), 19% pravi, da je v času komunikacije z vodjem čutiti napetost in 4% zaposlenih pravi, da vodja z njimi sploh ne komunicira. Kljub rezultatom, ki nakazujejo na komunikacijo brez vpletanja emocij, jih 17% meni, da je komunikacija z njihovim vodjo pristna in iskrena (6 vodij enako misli) in 16%, ki pravijo, da je le malo zadržana (2 vodji sta enakega mišljenja). Odgovore o pristni in iskreni

komunikaciji sem pridobila iz osmih sektorjev v katerih je pristno komunikacijo občutilo le 13 ljudi. Tudi pri tem vprašanju sem prišla do enake ugotovitve kot pri vprašanju o pogostosti komunikacije, in sicer da je v istih oddelkih (5) kot pri prejšnjem vprašanju kakovost komunikacije odvisna od osebe. Odgovori zaposlenih v vseh petih oddelkih so bili zelo raznoliki (od pristne komunikacije do opcije: z menoj večinoma ne komunicira). V dveh oddelkih pa so bile razlike med odgovori naslednje: 1. vodja: malo zadržana, večina zaposlenih: poslovno korektna; 2. vodja: pristna in iskrena, večina zaposlenih: poslovno korektna). V raziskavi (leta 2003), ki jo je opravila Gospodarska zbornica Slovenije v sodelovanju s petimi svetovalnimi podjetji (glej Stankovič, 2004:15) in je vključevala 62 slovenskih podjetji, so morali zaposleni oceniti (s številko od 1-5) naslednjo trditev: v naši organizaciji se vodje in zaposleni pogovarjamo sproščeno, prijateljsko in enakopravno. Ocenili so jo z oceno 3,31.

Trditev: »Svojemu vodji *se lahko zaupam*«, je pripeljala do naslednjih rezultatov: 52% zaposlenih odgovarja pritrdilno (prav tako večina vodij-12; samo v enem oddelku pride do neujemanja med večino zaposlenih in njihovim vodjo), 42% jih pravi, da se svojemu vodji ne morejo zaupati, 3% zaposlenih ostaja neopredeljenih, 3% anketiranih pa na vprašanje ni želelo odgovoriti. Pričakovala sem, da se bodo za odgovor odločili le tisti, ki so svojo komunikacijo z vodjem opisali kot pristno in iskreno ter malo zadržano (17%-pristno in iskreno, 16%-malo zadržano), vendar se je izkazalo, da bi se več kot polovica zaposlenih svojemu vodji lahko zaupala. Zato sklepam, da je za odločitev o osebnem zaupanju vodij odvisna pogostost komunikacije, kjer pa smo ugotovili, da ima več kot polovica s svojim vodjem možnost komunicirati ali vedno ali pa pogosto (52%-26%vedno,26%-pogosto). Ali pa morda niso natančno prebrali vprašanja?

Naslednji pomemben dejavnik, ki vpliva na medosebne odnose je zaupanje. Več kot polovica anketiranih (51%) svojim v vodjem v glavnem zaupa, 19% pa svojim vodjem zaupa popolnoma. Na drugi strani 27% zaposlenih svojemu vodji zaupa le delno, le 3% zaposlenih pa vodji v glavnem ne zaupajo. Na podlagi primerjave odgovorov vodij in njihovih podrejenih sem ugotovila, da se le-ti v petih oddelkih značilno medsebojno razlikujejo. V treh oddelkih (od petih oddelkov, ki jih omenjam) so odgovori zaposlenih zelo raznoliki, odvisni od osebe

(zaposleni so izbrali skoraj vse opcije: popolnoma zaupam, v glavnem zaupam, delno zaupam, v glavnem ne zaupam; za opcijo nikakor ne zaupam pa se je odločila le ena oseba).

Pravičnost in integriteta sta dve nepogrešljivi lastnosti vodje, ki jih Bartolome (1999:79-93) uvršča v področje zaupanja. Zato me je zanimalo: »Ali vodje s svojimi zaposlenimi ravna pošteno in enakopravno?« Odgovori so naslednji: 26%-vedno, 43%-pogosto, 20%-včasih, 7%-bolj redko in 4%-nikoli. Zopet izpostavljam pet oddelkov, v katerih je bilo pri prejšnjem vprašanju zaznati odsotnost zaupanja. Izjemno slabi rezultati so se pokazali v dveh oddelkih različnih podjetji, saj so se v teh oddelkih zaposleni odločali za odgovore bolj poredko in nikoli. V treh ostalih oddelkih je mnenje glede poštenosti in enakopravnega ravnanja z zaposlenimi zopet porazdeljeno. Polovica jih odgovarja vedno ali pogosto, polovica pa si je deljena med odgovori: včasih, bolj poredko in nikoli.

V Stikovi raziskavi (telefonska raziskava) je več kot polovica vprašanih (54%) poštenost vodje, uvrstila na prvo mesto lastnosti, ki jih mora imeti nadrejeni, če želi, da ga bodo zaposleni spoštovali (glej Volk; 2003:17).

Poleg tega me je zanimalo, kakšno je njihovo mnenje o zaupanju vodje, zato sem v ta namen postavila naslednjo trditev: »Vem, da mi moj vodja...«, odgovori pa so bili podobni: več kot polovica (62%) jih meni, da jim vodja v glavnem zaupa, 13% zaposlenih pravi, da jim vodje popolnoma zaupajo, 24%, da jim zaupajo le delno in 1% zaposlenih meni, da jim vodje v glavnem ne zaupajo.

Z naslednjim vprašanjem sem skušala ugotoviti, ali imajo zaposleni možnost za rast in razvoj na delovnem mestu, zato sem anketiranim zastavila neposredno vprašanje o tej temi, poleg tega pa sem poskušala izvedeti, ali vodje v zadostni meri skrbijo za razvoj zaposlenih in ali jih pri tem omejujejo. Trditev se je glasila: »Zgodilo se je že, da so me zanimale stvari, ki ne sodijo neposredno v moje delo ali pa so nadgradnja mojega dela«. V primeru pritrdilnega odgovora sem jih vprašala kaj je v tem primeru storil njihov vodja. 5% jih na vprašanje ni odgovarjalo, 31% anketirancev na trenutnem delovnem mestu pa še nikoli niso zanimale dodatne stvari in naloge, ki ne sodijo neposredno v njihovo delo. Med ostalimi, ki so

odgovorili pritrdilno pa so odgovori deljeni. 32% izmed vseh zaposlenih pravi, da mu je vodja omogočil možnost raziskovanja: »Dal mi je podporo in tudi potrebne informacije«; »poslal me je na izobraževanje«; »omogočil mi je razjasnitev stvari, ki so me zanimale«, 31% pa jih odgovarja, da jim je v takem primeru vodja povedal, naj se s tem ne ukvarjajo, saj to ni v njihovi pristojnosti. Enemu izmed slednjih anketirancev je dejal, da za to ni potrebe, pri enem zaposlenem pa je vodja njegovo željo po raziskovanju enostavno ignoriral, preslišal. Tudi pri odgovorih vodij se lepo vidi, da jih skoraj polovica (6) pri istem vprašanju odgovarja, da zaposlenemu v takem primeru enostavno pove, da to ni v njegovi pristojnosti. Pri dveh oddelkih različnih podjetij je pri vprašanju o rasti prišlo do neujemanja (vodja je dejal, da omogoči razvoj, večina njegovih neposredno zaposlenih pa se s tem ni strinjala).

Na trditev: »Čutim, da na delovnem mestu nimam možnosti za rast«, jih 13% ni odgovarjalo, 25% anketiranih odgovarja pritrdilno, 62% anketirancev pa pravi, da ne čutijo tako, saj imajo na delovnem mestu možnosti za rast. Večina vodij-8 meni, da imajo njihovi podrejeni dovolj odprte možnosti za rast na delovnem mestu. V štirih oddelkih, kjer imajo vodje tako mnenje, se odgovori med večino zaposlenih in njihovim vodjo razlikujejo. Zaposleni namreč menijo, da nimajo dovolj odprtih možnosti za rast.

Trditev: »Zaposleni v naši organizaciji smo zadovoljni z dosedanjim osebnim razvojem«, so zaposleni (iz 62 slovenskih podjetij), ki so bili udeleženi v lanskoletni raziskavi, ocenili (od 1-5) z oceno 3,21 (glej Stankovič, 2004:15).

Eden izmed načinov s katerim vodje pri svojih zaposlenih sprožijo občutek vrednosti in s tem večjo zavzetost za delo je prav gotovo ta, da jim pokažejo, da cenijo in vrednotijo njihovo delo. 2% zaposlenih na vprašanje ni odgovarjalo, 69% zaposlenih ve in je prepričanih, da vodje cenijo njihovo delo. V 10-ih oddelkih različnih podjetji se je pokazalo, da večini zaposlenih v posameznih oddelkih vodja to pokaže. V enem od oddelkov je bilo mnenje razdeljeno, polovica je zapisala, da vodja ceni njihovo delo, medtem ko drugi polovici vodja z ničemer ne pokaže, da ceni njihovo delo. Zopet pridemo do spoznanja, da nekateri vodje svojo naklonjenost in svoj čas namenjajo le nekaterim v svoji skupini, medtem ko se morda ne zavedajo, da morda z zapostavljanjem peščice zaposlenih negativno vplivajo na njihovo delovno produktivnost in na njihove emocije. Raziskava (glej Volk; 2003:17), ki je bila

narejena med slovenskimi delojemalci, je pokazala, da je eden izmed pomembnejših dejavnikov, zaradi katerega zaposleni svoje nadrejene ne spoštujejo ta, da ustvarjajo razlike med svojimi podrejenimi. 28% anketiranih v tej raziskavi je tudi dodalo, da pri svoji vodji pogrešajo to, da bi znali pohvaliti svoje podrejene. Kar 29% vseh zaposlenih v moji raziskavi pa pravi, da ne vedo, da vodja ceni njihovo delo, saj jim tega nikoli ne pokaže.

Ekstremno slabi rezultati so se v moji raziskavi pokazali v dveh oddelkih, saj večini vodja nikoli ne nakloni pohvale ali podobnega priznanja. Najpogostejši način s katerim vodje povedo, da cenijo delo svojih zaposlenih, je preprosta pohvala, za tem pa sta dva izmed pogostejših načinov: nagrade ob priložnostih in občasni denarni bonusi. Nekateri so pod opcijo drugo zapisali (odgovori so si med seboj podobni, zato ne navajam vseh): »Vodja mi nakloni večje zaupanje in s tem več samostojnosti pri delu ter dodatne delovne naloge«; »večkrat to izvem med vrsticami«; »napredovanje v službi«; »z vedenjem«; »z drobnimi darili«. V raziskavi (glej Stankovič, 2004:15), ki je bila narejena med zaposlenimi v 62 slovenskih podjetjih (leta 2003), so ugotovili, da v povprečju vodje v organizacijah slabo cenijo dobro opravljeno delo in ga le redko opazijo ali pohvalijo.

Prisotnost pozitivnih emocij na delovnem mestu, je za delovno učinkovitost in počutje zaposlenih izjemnega pomena. Bečaj (2001:59) pravi, da »pozitivne emocije vplivajo na kvaliteto delovnega življenja zaposlenih, pospešujejo reševanje problemov ter utrjujejo vezi med posamezniki.« Pri vprašanju: »Kako bi ocenili prisotnost pozitivnih emocij (energičnost, veselje, humor, optimizem,...) na delovnem mestu«, so zaposleni izbirali med naslednjimi opcijami: neprestano prisotna, za katero se ni odločil nihče, več kot polovica zaposlenih pravi, da so pozitivna čustva pogost (54%) spremljevalec delovne klime, 33% zaposlenih pravi, da so prisotna le včasih, 10%-bolj poredko in 3%- nikoli. Samo v enem izmed oddelkov večina zaposlenih pravi, da pozitivne emocije niso del njihovega delovnega okolja (to je oddelek, kjer se večina odgovorov med vodjem in podrejenimi značilno razlikuje, in kjer so obenem tudi najslabši odgovori-sodeč po odgovorih zaposlenih vodja ne uporablja in ne upošteva nikakršnih emocij pri vodenju), v 13-ih oddelkih pa večini pozitivne emocije na delovnem mestu niso tuje.

Večkrat so za delovno klimo in vzdušje na delovnem mestu odgovorni ali zaslužni prav vodje, čeprav se jih mnogo tega ne zaveda. Zanimalo me je, ali so tudi zaposleni podobnega mnenja. 62% zaposlenih pravi, da je njihov neposredni vodja tisti, ki v največji meri vpliva na delovno ozračje, medtem ko se jih 38% s tem ne strinja in pravijo, da na delovno klimo v največji meri vplivajo: uprava družbe s svojimi odločitvami, sodelavci, količina dela in različne situacije. V Stikovi raziskavi (glej Volk; 2003.17) so med dejavnike, ki vplivajo na to, da vprašani svojih nadrejenih ne spoštujejo, tako kot bi jih bilo zaželeno, anketiranci omenili, da pri nadrejenih sovražijo njihovo slabovoljnost in prenašanje te slabe volje na druge.

Večina anketiranih je zadovoljna s svojim vodjem, saj pri vprašanju, ali bi radi zamenjali svojega vodjo, več kot polovica-69% pravi, da si tega ne želi. Nekateri so med vzroke zapisali: "Ker je sposoben in pošten vodja«; »ker je korekten vodja, vreden zaupanja«; »ker je prilagodljiv in se zna pogovarjati«; »ker je strokovno podkovan«; »ker dobro komunicira, ker ga spoštujem in mu zaupam«, kar nekaj zaposlenih pa je za vzrok takega mnenja navedlo naslednjo obrazložitev: »ker bi bilo lahko še slabše«, kar pa zagotovo ne spada med najbolj pozitivne razloge za ne-menjavo vodje, temveč se nagiba bolj k strahu pred spremembo.

Na drugi strani bi 10% zaposlenih rado zamenjalo svojega vodjo. Večina jih navaja naslednje utemeljitve: »neprestan nadzor«, eden izmed zaposlenih je dodal: »neprestano nas nadzirajo in priganjajo k delu kot da smo sami lenuhi«; »ne zna poskrbeti za dobro vzdušje«; ne podpira nas«; »slabi odnosi«; »ne zna reševati težav sproti, ampak jih prelaga na kasneje ali pa na druge, potem pa se nakopiči toliko težav, da se nekatere kar pozabijo«.

21% zaposlenih se ne more odločiti in so na vprašanje odgovorili z 'ne vem'. Samo ena zaposlena, zaradi kratkotrajne zaposlitve na trenutnem delovnem mestu, kot razlog navaja nepoznavanje vodje, večina ostalih pa je zapisala, da nikoli ne veš kakšen bo naslednji vodja.

Na podlagi podatkov lahko povem, da so v treh oddelkih različnih podjetij mnenja o zamenjavi vodje deljena, v enem izmed oddelkov bi večina rada zamenjala svojega vodjo (to je najbolj problematičen oddelek-omenjen že prej, kjer vodja minimalno oziroma sploh ne upošteva emocij svojih zaposlenih), v ostalih 10-ih oddelkih pa večini zaposlenih v posameznih oddelkih vodja ustreza.

Presenetljiv rezultat, ki se ga morda večina vodij ne zaveda, sem dobila pri naslednjem vprašanju, kjer me je zanimalo: »Ali menite, da bi ob morebitnih drugačnih socialnih okoliščinah (boljši delovni klimi, večjemu zaupanju, boljših odnosih,...) na delovnem mestu lahko dali več od sebe?« Velika večina zaposlenih-70% odgovarja, da bi lahko dali več od sebe, 30% pa pravi, da več kot dajo ne bi bilo mogoče. Nekaj zaposlenih izmed slednje skupine, dodaja, da več kot delajo ne bi mogli, saj so pritiski tako močni, da moraš dati maksimum od sebe, če želiš obdržati delovno mesto.

Samo v treh oddelkih večina zaposlenih različnih podjetij meni, da ob drugačnih socialnih okoliščinah ne bi mogli dati več od sebe- v en oddelek spadajo vsi tisti, ki pravijo, da v želji po ohranitvi delovnega mesta, morajo dati vse od sebe.

To je eno izmed pomembnejših vprašanj, ki zelo nazorno prikaže kakovost oziroma pomembnost '*mehkih*' dejavnikov. Nič kaj vzpodbudno ni dejstvo, da se primanjkljaj teh mehkih dejavnikov kaže kar pri večini zaposlenih v 12-ih oddelkih (sem štejem tudi oddelek kjer po podatkih sodeč kljub neugodnim socialnim okoliščinam, zaradi pritiskov dajejo vse od sebe).

Kljub zgornjim ugotovitvam, še zmeraj 51% zaposlenih meni, da ima njihov vodja dovolj emocionalnih sposobnosti. Če povem drugače, večina zaposlenih, ki sodi v ta procent (51%) anketirancev, se uvršča med 6 oddelkov (dva oddelka pripadata istemu podjetju). V vprašanju sem zaradi večjega razumevanje termina emocionalna sposobnost, v oklepaju navedla na kaj se termin nanaša: se zaveda vaših čustev, vas poskuša razumeti, z vami ravna humano, upošteva vaše mnenje, vas poslušajo ko želite spregovoriti,...

36% zaposlenih meni, da njihov vodja nima dovolj čustvenih sposobnosti, kar pomeni, da se ga ne da oceniti kot emocionalno zrelega in dovetnega za čustva svojih zaposlenih. 13% jih na vprašanje ni odgovarjalo.

Poleg tega me je zanimalo še, katere so tiste čustvene sposobnosti, ki bi jih lahko pri svojem vodji najbolj izpostavili oziroma pridejo pri odnosu vodja-zaposleni najbolj do izraza.

Odgovore na to vprašanje sem dobila le s strani tistih, ki so odgovorili, da ima njihov vodja dovolj emocionalnih sposobnosti. Največkrat se zaposleni odločajo za odgovor 'z nami ravna humano'; nekdo je zapisal: »pri svojem vodji najbolj cenim, ker z nami ravna korektno in

pošteno»; zatem so sledili odgovori o tem, da jih vodja skuša razumeti in da se zaveda njihovih čustev; ena izmed zaposlenih je zapisala: »Vodja kljub temu, da ni poročena ve, da imamo nekateri svoje družine, otroke in da zaradi tega ne moremo ostajati v službi po cele dneve« in dodaja, » včasih moram zaradi bolezni otrok vzeti nepričakovan dopust in vem, da me vodja zaradi tega ne bo grdo in nerazumevajoče gledala«. Povedala je še, da je morda vzrok temu, ker nikoli ne »zabušava« in da v službi da vedno maksimalno od sebe. Res je, da so taki primeri izjemno redki, vendar vidimo, da še obstajajo. Nekdo pa je navdušen nad zaupanjem vodje, saj mu vodja zaradi tega nudi veliko samostojnosti pri delu. Žal, pri tem vprašanju nisem dobila toliko odgovorov kot sem jih morda pričakovala, zato na podlagi tega težko sklepam katere so tiste emocionalne sposobnosti vodij v prikazani empiriji, kjer se vodje najbolj izkažejo. Morda bi lahko vseeno povzela, da se nekateri vodje le zavedajo, da so zaposleni kljub delovnemu tempu in količini dela, le ljudje s čustvi, in da morajo vodje včasih, če želijo doseči veliko, večkrat upoštevati tudi čustva zaposlenih. Prisotnost emotivnih komponent je bilo zaslediti tudi pri odgovorih treh vodij različnih podjetij, kjer sem vprašala po osebnih kvalitetah, ki jih po njihovem mnenju podrejeni pri njih najbolj cenijo. Tudi njihovih podrejeni so se strinjali o zadostni emocionalni sposobnosti njihovih vodij. V Stikovi raziskavi (glej Volk; 2003:17) med dejavnike, ki vplivajo na spoštovanje nadrejenega, 39% anketiranih zaposlenih na vrh lestvice uvršča: 'razumevanje za zaposlene' in človeškost vodje. Dodajajo še, da sta to dva izmed dejavnikov, ki jih pri svojih nadrejenih v prvi vrsti pogrešajo.

Kot sem že na začetku omenila, naslednji sklop vprašanj namenjam ugotavljanju zadovoljstva zaposlenih na delovnem mestu. Poleg neposrednega vprašanja o zadovoljstvu in njihovih vzrokih zanj, preverjam njihovo zadovoljstvo z naslednjimi indikatorji: želja po zamenjavi delovnega mesta, užitek pri delu, dodatno vložen trud zaposlenih pri opravljanju dela, stres na delovnem mestu.

Zaposlene sem spraševala po želji oziroma razmišljanju o zamenjavi delovnega mesta. Več kot polovica -69% jih odgovarja, da o tem ne razmišlja, 26% pa jih odgovarja pritrdilno (5% zaposlenih na vprašanje ni odgovarjalo). Utemeljitev za željo po zamenjavi delovnega mesta

so bile skope, pa vendar jih nekaj utemeljuje svoje odgovore: »Ne počutim se dobro in sproščeno«, »preveč stresno«; »slabi odnosi«; »rad bi se razvijal, pa na trenutnem delovnem mestu niti v podjetju nasploh nimam te možnosti«; »želim spoznati še druga dela«; ena izmed starejše generacije zaposlenih pa odgovarja: »preveč je dela, preveč novosti, ki jih težko dohajam.« Na podlagi odgovorov lahko razberem, da so razlogi za zamenjavo delovnega mesta v večini (prvi štiri) povezani z odnosi med ljudmi, z njihovimi emocijami in osebnostjo rasti, ki mora biti zadoščena, če želi podjetje obdržati ambiciozne zaposlene.

Pri analiziranju podatkov sem ugotovila, da želi v štirih oddelkih različnih podjetij večina zaposlenih v posameznem oddelku zamenjati svoje trenutno delovno mesto, v enem oddelku pa je želja po zamenjavi porazdeljena. V dveh primerih je večinski razlog ta, da ni možnosti napredovanja, v ostalih dveh primerih ter tam kjer želja ni večinska pa je razlog povezan bolj z odnosi na delovnem mestu.

Pri trditvi: »Na delovnem mestu kljub občasnim težavam uživam«, jih je velika večina-84% odgovarja pritrdilno, 16% pa jih pravi, da na delovnem mestu ne uživa. Večina zaposlenih, ki na delovnem mestu ne uživa, je porazdeljena med dva sektorja. V enem jih večina ne uživa, v enem pa so odgovori deljeni.

Pri naslednji trditvi, ki pravi: »Včasih ostanem na delovnem mestu dlje časa, tudi če se od mene to ne pričakuje«, jih 13% odgovarja pritrdilno, 84% pa trditev zanika. Nekateri zaposleni, ki so trditev sicer zavrnili, so dodali, da velikokrat na delovnem mestu ostajajo dlje časa, saj je njihovim vodjem to prišlo kar v navado. Ena anketiranka je dodala: »Dobro bi bilo, če bi vodja kdaj pomislil, da imamo doma družine in da imamo tudi osebno življenje, ne samo službo.«

Stres je pogost spremljevalec delovnega okolja. Zaradi različnih zahtev, ki jih morajo izpolnjevati zaposleni, se le-ti včasih znajdejo v kritičnih in stresnih situacijah. Za Finemana (2003:134) stres predstavlja »emocionalno poškodbo«, ki nastane, ko emocije v organizaciji niso več spoštovane, torej marginalizirane. Zaposlene sem povprašala kdo/kaj jim je v zadnjem letu (ali manj, če je na delovnem mestu zaposlen manj časa) na delovnem mestu povzročil največ stresa. 13% zaposlenih odgovarja, da jim na delovnem mestu nič oziroma

nihče ne povzroča stresa. 87%, pa kot povzročitelje stresa navaja različne dejavnike. Navedla jih bom v zaporedju od najpogostejšega do najmanj pogosto izbranega dejavnika stresa. Največ stresa zaposlenim povzroča prevelika količina dela (19%) (1-»V vsakem primeru za tiste nad nami narediš premalo za 8 ur!«), naslednji dejavnik za katerega se je večina odločila je način in neorganiziranost dela (16%) (v raziskavi med slovenskimi zaposlenimi (glej Volk; 2003:17) se želja po tem, da bi vodje znali razdeliti in organizirati delo, uvršča na četrto mesto:30%), zatem so kot dejavnike stresa navajali premalo komunikacije med vodjo in zaposlenimi (14%) ter premalo komunikacije nasploh (14%), nato so izpostavili slabe odnose s sodelavci (10%) in slabe odnose z vodjo (9%), premalo zaupanja (7%) in neprestan nadzor (6%), le peščica pa je kot razlog navedla strah pred vodjo (3%) in negativno vzdušje (2%) . Večina zaposlenih vseh oddelkov vseh podjetij je podvržena stresu na delovnem mestu.

Zadnje vprašanje je bilo namenjeno zadovoljstvu na delovnem mestu. Enako kot sem vodje spraševala po njihovem mnenju o zadovoljstvu zaposlenih, sem vprašala tudi zaposlene: »Bi lahko dejali, da ste na vašem delovnem mestu v glavnem zadovoljni?« 74% zaposlenih odgovarja pritrdilo, 23% zaposlenih pravi, da na delovnem mestu v glavnem niso zadovoljni, 3% zaposlenih pa se ni opredelilo. Tako kot pri zaposlenih, tudi večina vodij (9) odgovarja, da so po njihovem mnenju zaposleni na delovnem mestu v glavnem zadovoljni. Večina zaposlenih, ki se uvršča v 23% 'nezadovoljnih' je porazdeljena med tremi sektorji različnih podjetij (v enem izmed oddelkov je mnenje porazdeljeno). Zanimivo je, da imajo tudi vodje dveh sektorjev enako mnenje, ki pravi, da zaposleni na njihovem delovnem mestu v glavnem niso zadovoljni. Razlike se pojavljajo: v enem sektorju kjer je vodja prepričan, da so zadovoljni, večina podrejenih pa pravi, da v glavnem niso zadovoljni in v dveh sektorjih kjer je situacija obrnjena: vodje pravita, da njuni neposredno podrejeni v glavnem niso zadovoljni, večina zaposlenih v teh sektorjih pa se s tem ne strinja. V raziskavi GZS (glej Stankovič; 2004:15) so zaposleni svoje zadovoljstvo na lestvici od 1 do 5 ocenili z oceno 3,44.

Moje podvprašanje oziroma želja je bila, da napišejo ali podčrtajo dejavnike, ki v največji meri vplivajo na njihovo zadovoljstvo in na drugi strani dejavnike, ki bi po njihovem mnenju v največji meri pripomogli k večjemu zadovoljstvu. Zaposleni so podčrtali in dopisali različno število odgovorov. Tudi tisti anketiranci, ki so na vprašanje o zadovoljstvu odgovorili

pritrdilno, so kljub temu napisali dejavnike, ki bi izboljšali njihovo zadovoljstvo in obratno (tisti, ki v glavnem niso zadovoljni, so podčrtali ali dopisali dejavnike, ki vplivajo na njihovo zadovoljstvo). Največkrat se kot dejavnik zadovoljstva omenja: možnost za učenje in razvoj na delovnem mestu (23%), naslednji dejavnik, ki vpliva na njihovo zadovoljstvo je prijetno in sproščeno vzdušje (18%), nato zaupanje med vodjo in zaposlenimi (14%), dobra komunikacija med zaposlenimi (13%), procentualno enako število (8%), se je odločilo za: humanost vodje (to je vodja večkrat pomisli na naše občutke) in dobra komunikacija med vodjo in zaposlenimi, 7% zaposlenim zadovoljstvo prinaša dobra plača, nato pa so sledili še naslednji dejavniki: možnost napredovanja (5%), daljši odmor za malico (2%), zagotovljena socialna varnost (1%), dober kolektiv in veselje do dela (1%). V raziskavi GZS-ja (glej Stankovič; 2004:15) so zaposleni ocenjevali dejavnike zadovoljstva. Najbolje ocenjeno je zadovoljstvo s stalnostjo zaposlitve (lani je bilo na prvem mestu zadovoljstvo s sodelavci), nato zadovoljstvo s sodelavci, z delovnim časom, z delom in z neposredno nadrejenim. Nekoliko nižje je zadovoljstvo z možnostmi izobraževanja ter z vodstvom organizacije. Najmanjše je zadovoljstvo z možnostmi napredovanja in plačo.

V naslednjem koraku sem od zaposlenih želela izvedeti kateri so tisti dejavniki, ki bi izboljšali njihovo zadovoljstvo. Na tem mestu pa so bile razlike med odgovori zaposlenih in vodij precejšnje!

Največ zaposlenih (26%) pravi, da bi njihovo zadovoljstvo izboljšala boljša komunikacija med zaposlenimi vodjo-zanimivo je dejstvo, da se je pri anketiranih vodjih samo eden odločil za ta odgovor, medtem ko jih večina (9) meni, da je boljša plača tisti dejavnik, ki bi v največji meri pripomogel k večjemu zadovoljstvu zaposlenih. Na drugo mesto se uvršča večje zaupanje med zaposlenimi in vodjo (16%), na tretje mesto pa zaposleni kot dejavnik izboljšanja zadovoljstva uvrščajo boljšo plačo (14%), nato sledijo še: možnost napredovanja (13%), humanost vodje (7%), prijetno in sproščeno vzdušje (7%), dobra komunikacija med zaposlenimi (4%), jasno vodenje (3%), kasnejši prihod na delo (3%), daljši odmor za malico (3%). Na podlagi neujemanja med odgovori vodij in zaposlenimi pri vprašanju zadovoljstva, lahko poleg tega, da so že zaposleni izpostavili ta problem, še bolj poudarimo neučinkovito ali količinsko nezadostno komunikacijo. Glede na to, da je večina zaposlenih pri vprašanju o

pogostosti komunikacije odgovorila, da imajo vedno ali pogosto možnost komuniciranja (26%-večina, 26%-pogosto), se moramo vprašati ali je 'poslovno, korektna' komunikacija (44% zaposlenih tako opisuje komunikacijo s svojim vodjo) dovolj kakovostna. Morda bi bilo potrebno v komunikacijo vnesti več iskrenosti in pristnosti (le 13% zaposlenih razpršenih med osmimi oddelki je tako opisalo komunikacijo s svojim vodjo), več emocij. Korak do tega pa je odprta in odkrita komunikacija, kjer vodja uporablja širok spekter medosebnih kompetenc (potrpežljivost, empatija, razumevanje,...). Pascale in Athos (v Wilderom in drugi,2000:195) sta na podlagi raziskave v 34-ih japonskih podjetjih ugotovila, da je vzrok višje produktivnosti prav posvečanje medosebnim odnosom katerih temelj predstavlja komunikacija. Raziskave narejene v Sloveniji (glej Volk; 2003:17) kažejo, da 69% zaposlenih v različnih podjetjih vsak dan redno in osebno komunicira z vodji, in dodajajo, podobno kot nakazuje moja raziskava, da je dobra komunikacija med vodjo in zaposlenimi eden izmed načinov, ki najbolj zadovoljuje njihove potrebe.

V nadaljevanju sem zaposlene vprašala za mnenje o tem ali njihovi vodje naredijo dovolj za zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. 58% zaposlenih odgovarja: »rečem lahko, da vodja nekaj naredi za naše zadovoljstvo«, 31% jih meni, da naredi dovolj, 7% jih pravi, da njihov vodja ne naredi skoraj nič za njihovo zadovoljstvo, 4% pa menijo, da več ne bi mogel narediti. Za razliko od zaposlenih več kot polovica vodij (9) meni, da naredijo dovolj za zadovoljstvo svojih zaposlenih, eden izmed vodij pa meni, da več kot naredi za zadovoljstvo svojih podrejenih, ne bi mogel narediti.

Če pogledamo še analizo po posameznih oddelkih, jih večina zaposlenih v 5-ih oddelkih pravi, da vodja za njihovo zadovoljstvo naredi dovolj (tudi 4 vodje teh oddelkov so enakega mnenja), v dveh oddelkih so mnenja deljena med opcijama 'naredi dovolj' in 'nekaj naredi', v 6-ih oddelkih je večina mnenja, da 'nekaj naredi', v 1 oddelku pa večina odločeno stoji za odgovorom, da vodja za njihovo zadovoljstvo ne naredi skoraj nič.

V osmih oddelkih se mnenja med vodji in njihovimi podrejenimi razlikujejo. V dveh oddelkih (od omenjenih osmih) so odgovori zaposlenih odvisni od osebe. Nekateri pravijo, da njihov vodja naredi dovolj, nekateri da naredi nekaj, nekateri pa pravijo, da vodja za njihovo zadovoljstvo ne naredi skoraj nič. Obe vodje menita, da za zadovoljstvo naredita dovolj. V

štirih oddelkih odgovori vodij in njihovih podrejenih prav tako odstopajo, s to razliko, da je tu večina zaposlenih istega oddelka odgovorila enako: večina zaposlenih v petih oddelkih pravi, da njihov vodja nekaj naredi za njihovo zadovoljstvo, medtem ko njihovi vodje pravijo, da naredijo dovolj; v enem oddelku pa vodja pravi, da več ne bi mogel narediti, njegovi zaposleni pa pravijo, da naredi dovolj. V enem oddelku zaposleni odgovarjajo, da vodja za njihovo zadovoljstvo ne naredi skoraj nič, medtem ko vodje pravi, da naredi 'nekaj'.

6.3. SKLEP IN PREDLOGI

Analiza odgovorov anketiranih oseb, se pravi tako vodij kot zaposlenih, je nakazala, da hipoteze, ki pravi, da vodje pri svojem delovanju upoštevajo emocije, ne moremo popolnoma ovreči niti sprejeti. Večina vodij svoje delovanje ocenjuje veliko bolj pozitivno in emocionalno usmerjeno, kot pa ga doživljajo njihovi neposredno zaposleni. To je moč zaznati pri vprašanih s katerimi ugotavljam sposobnosti vodij glede zaznavanja emocij, empatije, ravnanja z emocijami drugih (v primeru neupravičenega verbalnega napada na zaposlene) ter obsega in kakovosti komunikacije. Odnos do izražanja emocij na delovnem mestu vse vodje ocenjujejo zelo pozitivno, torej v smeri upoštevanja emocij. Nihče izmed vodij ne vidi emocije kot oviro pri racionalnem odločanju in jih zato tudi ne ocenjuje kot neučinkovite, vendar pa le *manj kot tretjina* vodij odločitve na delovnem mestu sprejema *s pomočjo emocij*. Ta podatek sovpada z odgovori zaposlenih o vodenju njihovih nadrejenih, saj le-ti niso tako zadovoljni z emocionalnimi sposobnostmi vodij. Mnenja zaposlenih glede emocionalnih sposobnosti njihovih vodij so sicer porazdeljena (skoraj polovica zaposlenih meni, da njihov vodja nima dovolj emocionalnih sposobnosti), vendar je v nekaterih oddelkih zaznati močno nezadovoljstvo zaradi neupoštevanja emocij in odsotnosti emocionalnih sposobnosti vodje. Kar 70% zaposlenih pravi, da bi ob morebitnih drugačnih socialnih okoliščinah (boljši delovni klimi, boljši komunikaciji, večjemu zaupanju, večjemu upoštevanju emocij,..) na delovnem mestu lahko dali več od sebe. Teh sedemdeset odstotkov zaposlenih pomeni 11 oddelkov, kar nakazuje na neugodne oziroma nezadovoljive razmere v večini anketiranih oddelkih. Zanimivo kar pet vodij pravi, da od zaposlenih najprej zahtevajo opravljeno delo,

nato pa se bodo posvetili težavam. Ta odgovor jasno nakaže na nezavedanje vodij o vplivu emocij na zadovoljstvo zaposlenega in posledično njegovo delovno učinkovitost. Na podlagi raziskave (kljub majhnemu vzorcu), ni moč zanikati, da sprejemanje emocij na delovnem mestu ni več tabu ter nekaj povsem nesprejemljivega in zaničevanega, vendar pa naloga nakazuje, da je še vedno praksa implementacije emocij v sfero dela tista, ki ostaja vprašljiva. Izvajanje integrativnega procesa vodenja, ki poleg ostalega pomeni upoštevanje emocij na delovnem mestu ni lahka naloga, vendar nujna. To je edini način, s katerim lahko vodje zadovoljijo potrebo zaposlenih, ki je, da se jih na delovnem mestu sprejme in razume kot celovita bitja, tako racionalna kot emocionalna. Vodje imajo mnogokrat, kot se je pokazalo v moji raziskavi, zmotno prepričanje o sebi, svojem delovanju in svojih vrlinah. Včasih se mora vodja, če želi dobiti jasno sliko o sebi, obrniti ravno k zaposlenim, saj kot je zapisal že Barnard (v Fineman in ostali, 1993:106) : »Vodja postaneš šele takrat, ko te zaposleni sprejmejo za vodjo!«

Kot sem že omenila, je v nekaterih primerih v raziskavi prišlo do popolnega neujemanja ter neujemanja v intenziteti odgovorov med vodji in njihovimi neposredno zaposlenimi (v nadaljevanju omenjam neujemanje v smislu popolnega neujemanja in neujemanja v intenziteti odgovorov). Do neujemanja v nekaterih odgovorih je v veliki večini primerov prišlo takrat, ko so vodje svoje delovanje ocenili kot pozitivno, medtem ko so ga njihovi podrejeni ocenili negativno. Zelo redki so primeri, ko je vodja svoje delovanje ocenil slabše kot so ga ocenili njegovi zaposleni. Največ neujemanja je bilo zaslediti v primeru pogostosti in kakovosti komunikacije. In prav tu se po moji oceni skriva glavni problem. Poudariti moram, da skoraj polovica zaposlenih le včasih ali bolj redko komunicira s svojimi vodji in skoraj polovica jih komunikacijo opisuje z besedami poslovno, korektna, kar jasno nakaže na komunikacijo brez vpletanja emocij. Pogosta komunikacija je temelj na katerem zaposleni in vodja gradijo svoj odnos. Le kako lahko zaposleni izrazijo svoje mnenje, pripombe, občutke in težave, če si vodja zanje ne vzame časa. Ashforth in Humphrey (v Domagalski, 1999:834) pravita, da je vodenje najefektivnejše takrat, ko se vzpostavi emocionalna povezava, česar pa v moji raziskavi, pri skoraj polovici zaposlenih ni zaznati.

In prav pri oddelkih (5), kjer večina zaposlenih ne navaja ugodne in kakovostne komunikacije, tudi pri ostalih vprašanjih, s katerimi ugotavljam stopnjo vključevanja emocij, vodje niso ocenjeni pozitivno. To se jasno pokaže na primeru empatičnih sposobnosti, zaznavanja emocij, ravnanja z emocijami, izkazovanja hvaležnosti za dobro opravljeno delo ter poštenosti vodje. Drugi problem teh oddelkov je poštenost vodje. Ta se ne kaže le pri konkretnem odgovoru na vprašanje o poštenem in enakopravnem delovanju vodje, temveč tudi pri ostalih odgovorih, kjer so mnenja med zaposlenimi tako deljena, da neenakopravno vodenje nadrejenega ni vprašljivo.

Zanimivo je dejstvo, da večina zaposlenih v omenjenih oddelkih kljub tako očitno nezadovoljivem vodenju, ne razmišlja niti o zamenjavi delovnega mesta niti o zamenjavi vodje; slednje večina utemeljuje z neprepričljivim odgovorom: »Ker bi bilo lahko še slabše«. Strah pred spremembo nikoli ne sme biti tako močan, da človek vztraja pri nevzdržnih razmerah, ali pa morda kriza še ni tako močna, da bi želja po zamenjavi prevladala nad občutkom strahu. Zanimivo je tudi, da je kljub vodenju, ki ne vključuje emocij, večina zaposlenih v glavnem zadovoljnih. Vendar pa so vzroki zadovoljstva oziroma dejavniki, ki bi lahko povečali njihovo zadovoljstvo, tisti, ki nam dajo jasno predstav o željah in občutkih zaposlenih. Večina zaposlenih kot razloge zadovoljstva na delovnem mestu navaja dobro komunikacijo med zaposlenimi, dobro plačo in možnost napredovanja, njihovo zadovoljstvo pa bi povečala predvsem boljša komunikacija z vodjo in več zaupanja. Poleg tega so tudi navedeni dejavniki stresa povezani z slabimi odnosi z vodjo, skopo komunikacijo in nezaupanjem, čeprav večina zaposlenih na delovnem mestu uživa. Zanimivo je ravno nasprotno mnenje treh vodij, ki ocenjujejo, da so glavni dejavniki zadovoljstva zaposlenih prav dobra komunikacija in zaupanje med vodjem in zaposlenimi, za izboljšanje zadovoljstva pa po oceni večine vodij, zaposleni potrebujejo dobro plačo; le en vodja je prepričan, da bi boljša komunikacija med njim in zaposlenimi povečala zadovoljstvo zaposlenih.

Očiten primanjkljaj emocionalnih sposobnosti vodij so vodje potrdili z odgovorom na vprašanje, katere so tiste kvalitete s katerimi pripravijo zaposlene do učinkovitosti. Odgovori namreč niso bili emocionalno obarvani, temveč so temeljili bolj na intelektualnih sposobnostih. Zato ni presenetljivo, da večina zaposlenih v teh oddelkih omenja odsotnost emocionalnih sposobnosti svojih vodij. V teh petih oddelkih različnih podjetij je neujemanje

odgovorov med vodji in podrejenimi največje, z izjemo enega primera, kjer se vodja zaveda svojih pomanjkljivosti in jih tudi priznava.

Dejavniki zadovoljstva so v glavnem materialno obarvani ter usmerjeni na svoje kolege, ki po moji oceni izpolnjujejo tisto manjkajočo vrzel, torej (ne)odnos med vodjem in zaposlenimi. Dodati moram, da sem presenečena nad tem, da je večina zaposlenih, kljub pomanjkanju tako pomembne komponente kot so emocije, zadovoljnih na delovnem mestu. Ob tem se sprašujem, ali so materialni dejavniki in želja po karieri lahko tako močni, da emocije postanejo nepomemben člen v verigi dela, ali pa je emocionalno praznino, ki vlada med nadrejenim in podrejenim moč zapolniti s kvalitetnim in pristnim odnosom, ki ga velikokrat najdemo med podrejenimi.

V štirih oddelkih različnih podjetij pa je zgodba drugačna. Najprej želim izpostaviti, da je bilo v teh oddelkih ujemanje v odgovorih in ujemanje v intenziteti odgovorov med zaposlenimi in njihovimi nadrejenimi največje. Prav tako je bila tudi stopnja vključevanja in upoštevanja emocij pri delovanju vodij ocenjena najvišje, tako s strani vodij kot s strani njihovih neposredno podrejenih. Poleg pozitivnega ovrednotenja indikatorjev, ki nakazujejo na upoštevanje emocij vodij, se pravi, sposobnost zaznavanja emocij, sposobnost ravnanja z lastnimi emocijami in emocijami drugih, sposobnost razumevanja emocij, sposobnost empatičnega vživljanja, zadostna in emocionalno obarvana komunikacija, zaupanje ter skrb za rast zaposlenih, zaposleni še dodatno potrjujejo že ugotovljeno, in sicer, da imajo njihovi vodje dovolj emocionalnih sposobnosti, hkrati pa v treh oddelkih tudi pravijo, da drugačne socialne okoliščine ne bi pripomogle k izboljšanju njihove delovne učinkovitosti.

Vsi vodje teh štirih oddelkov skrbijo za emocije svojih zaposlenih in se zavedajo, da je na prvem mestu potrebno odpraviti oziroma rešiti nastale težave ali neugodne situacije. Šele nato lahko zaposleni, razbremenjeni negativnih emocij, učinkovito opravijo delovne naloge. Poleg tega vse vodje odločitve na delovnem mestu sprejemajo s pomočjo emocij. Za razliko od večine vodij, so ti vodje tekom svojega vodenja spremenili svoj odnos do sprejemanja emocij, in sicer v pozitivno smer. Pravijo, da so postali bolj pozorni do emocij svojih zaposlenih, kot vzrok spremembe pa navajajo številna izobraževanja s področja vodenja ljudi ter izkušnje, tako življenjske kot tiste na delovnem mestu. Tudi njihove kvalitete s katerimi pripravijo

zaposlene do učinkovitosti, vsebujejo emocionalne komponente. Med kvalitetami izstopajo: pripravljenost na pogovor, razumevanje, odprtost, svetovanje, upoštevanje mnenj in pohvale. Zaposleni jih ocenjujejo kot poštene vodje, ki enakopravno ravnaajo z vsemi podrejenimi in med njimi ne ustvarjajo razlik; kar je jasno razvidno tudi iz odgovorov zaposlenih, ki se med seboj značilno ne razlikujejo. Nobeden izmed zaposlenih na tem delovnem mestu ne želi zamenjati svojega vodje, vendar pa v enem izmed omenjenih oddelkov nekaj posameznikov razmišlja o zamenjavi delovnega mesta, kjer kot razlog navajajo slabe odnose med sodelavci, se pravi med seboj. Prav to je tudi glavni dejavnik stresa v tistem oddelku, medtem ko v ostalih treh oddelkih glavni razlog za stres pripisujejo preveliki količini dela. Na delovnem mestu je večina zaposlenih v posameznih oddelkih zadovoljna in uživa pri svojem delu. Največkrat kot dejavnike zadovoljstva izpostavljajo dobro komunikacijo med vodjo in zaposlenimi, zaupanje med vodjo in zaposlenimi, humanost vodje, prijetno in sproščeno vzdušje ter možnost za učenje in razvoj na delovnem mestu. Kot dejavnike izboljšanje zadovoljstva pa izpostavljajo predvsem možnost napredovanja, kasnejši prihod na delo,... Večina zaposlenih v teh oddelkih meni, da njihovi vodje naredijo dovolj za zadovoljstvo zaposlenih na delovnem mestu. Enako mnenje glede dejavnikov zadovoljstva imajo tudi njihovi vodje.

Analiza odgovorov teh štirih oddelkov nakazuje, da integrativni proces vodenja značilno vpliva na zadovoljstvo zaposlenih, kar se je pokazalo predvsem pri dejavnikih zadovoljstva in povzročiteljih stresa. Ugotovila sem, da se vodje teh oddelkov dobro zavedajo, kako pomembno je upoštevati emocije in jih vključevati v vsakdan delovnega življenja. Morda so k temu pripomogle izkušnje, verjamem pa, da so k temu pripomogla tudi razna izobraževanja (ki jih vodje omenjajo) na temo vodenja, ki so danes osredotočena predvsem na uspešno komunikacijo in kvalitetne odnose med vodjem in zaposlenimi.

Ostalih pet oddelkov, oziroma njihove vodje pa uvrščam med srednje uspešne glede integracije emocij v proces vodenja. Poudariti moram, da je neujemanje odgovorov prisotno, vendar ni tako izrazito, kot pri že opisanih petih oddelkih. Na podlagi analize odgovorov teh oddelkov je stopnja integracije emocij dokaj visoka; do odstopanj in slabih rezultatov s strani zaposlenih prihaja predvsem na področju zaznavanja emocij in komunikacije- tako količine

kot kakovosti komunikacije. Problem neustrezne komunikacije med vodjo in zaposlenimi je zaslediti tako pri dejavnih stresa kot tudi pri dejavnih izboljšanja zadovoljstva.

Na drugi strani pa so vodje teh podrejenih prepričani je ravno njihova »odkritost«, »jasna komunikacija« in »pogovor« tista kvaliteta, s katero pripravijo zaposlene do učinkovitosti na delovnem mestu. Nihče izmed vodij tekom svojega vodenja ni spremenil odnosa do izražanja emocij, vsi pa pravijo, da so jih emocije v preteklosti že ovirale, vendar jih včasih kljub temu upoštevajo. Skladno s temi odgovori večina zaposlenih pravi, da vodje nimajo dovolj emocionalnih sposobnosti ter dodajajo, da bi ob drugačnih socialnih okoliščinah lahko dali več od sebe.

Na podlagi raziskave oziroma analize odgovorov bom v nadaljevanju izpostavila nekatere predloge, ki bi po mojem mnenju pripomogli k bolj kakovostni integraciji emocij v procesu vodenja:

- Podjetja bi morala na področju kakovostnega vodenja in zadovoljstva zaposlenih opraviti večkratne, vsaj enkrat letne raziskave. Raziskave za podjetja danes opravlja več agencij, s katerimi se posamezna podjetja dogovorijo kaj želijo raziskovati, kakšen je njihov namen in kakšen je njihov cilj. Le tako lahko organizacije ugotovijo, kako zaposleni ocenjujejo svojega vodjo, kaj je potrebno spremeniti, zakaj so zaposleni nezadovoljni in česa si želijo. Nato morajo v organizaciji naredi načrt, kako izboljšati dejavnike, ki spodbujajo kakovostno delovno življenje zaposlenih in kako oplemenititi delovanje vodij v primeru neugodnih rezultatov analize.
- Naslednji korak predstavlja izobraževanje vodij s pomočjo vrste programov za uspešno vodenje, s poudarkom na upoštevanju tako lastnih emocij kot emocij svojih podrejenih pri vodenju. Danes je v obtoku mnogo seminarjev na temo kakovostnega ravnanja z ljudmi pri delu, kjer je glavni poudarek na sprejemanju in vodenju zaposlenih kot celovitih osebnosti, torej s potrebami in čustvi.

- Podlago integrativnega procesa vodenja predstavlja komunikacija. Ta mora biti predvsem in najprej količinsko zadostna, saj v nasprotnem primeru niti ni možnosti izražanja ali upoštevanja emocij. Nato se je treba posvetiti kakovostni komunikaciji, ki pomeni določeno stopnjo emotivne vpletenosti ter vzpostavitvi pristnega odnosa. Hkrati se morajo organizacije zavedati, da je investicija v kakovost medosebnih odnosov, dolgoročno gledano, najbolj donosna investicija podjetja. Potrebni so tudi letni razgovori, ki jih vodja opravi z vsakim podrejenim posebej in kjer tako vodja kot zaposleni izrazijo svoja pričakovanja, svoje želje in predloge, na podlagi katerih bi lahko izboljšali obstoječe stanje na delovnem mestu.

7. ZAKLJUČEK

Emocije so bile v preteklosti odmaknjene na stranski tir proučevanja, tako v sociologiji kot tudi v organizacijskih vedah. Še posebej pri slednjih so veljale za antitezo racionalnosti, kot nekaj motečega, nekoristnega in zatorej nesprejemljivega. Tradicionalno pojmovanje emocij je temeljilo na predpostavki, da so emocije notranji proizvod posameznika, nekaj individualnega, na kar okolica nima vpliva. Vendar pa se je vzporedno s pripisovanjem večje vrednosti človeškemu faktorju v organizaciji sčasoma spremenil tudi status emocij. V različnih znanstvenih disciplinah so emocije pridobile svojo legitimno veljavo in postale sestavni del organizacijskega življenja. Poleg tega so proučevanje vzrokov za nastanek emocij preusmerili iz sfere zasebnega v sfero družbenega, kar pa je sprožilo popolnoma nov val proučevanj in iskanj vzrokov ter posledic nastanka specifičnih emocij, v našem primeru, v organizacijskem okolju.

Z gotovostjo lahko trdimo, da so sodobne organizacije spremenile svoj pogled na emocije, v smislu zavedanja prisotnosti emocij in občutkov na delovnem mestu. Vendar pa je ključno vprašanje, ali so emocije v organizacijah tudi priznane in vrednotene. Zaradi množičnega izpostavlja emocij v zadnjih desetletjih, so tudi v organizacijskih vedah začeli govoriti o emocionalnem vodenju in emocionalni inteligenci vodij kot ključu do uspeha. Slednji koncept je sicer doživel vrsto kritik, vendar pa elementi, ki ga gradijo, nedvomno vplivajo na bolj kakovostno in učinkovito vodenje. Gre za 'inteligentno' uporabo emocij, kar pomeni znati upoštevati vrsto dejavnikov (okolje, situacijo, osebo,..) in na podlagi teh sprejemati odločitve. Pomeni biti »emocionalno zrel« (Bass v Wong in Law, 2002:250). V moji nalogi govorim o integrativnem procesu vodenja, ki pomeni učinkovito povezovanje racionalnega z emocionalnim. Vodja mora spoštovati emocije in biti dovzeten zanje. Predvsem se mora zavedati vloge in legitimnosti emocij v organizaciji. Največjo napako, ki jo vodja lahko naredi je, da zanemari in razvrednosti emocije svojih zaposlenih. Moja raziskava je pokazala, da upoštevanje emocij na delovnem mestu ni tako uveljavljeno v praksi kot v teoriji. Mnenja anketiranih zaposlenih glede emocionalnih sposobnosti vodij so bila dokaj deljena, prav tako pa tudi na podlagi indikatorjev stopnje vključevanja emocij v proces vodenja ne morem ne potrditi ne zanikati upoštevanja emocij pri delovanju vodje. Ugotovila sem, da se nadrejeni

včasih niti ne zavedajo svojih napak pri vodenju, zato menim, da bi se morali večkrat obrniti k zaposlenim po nasvet in jih vprašati kako občutijo njihovo vodenje. V moji raziskavi je v nekaterih oddelkih prišlo do popolnega neujemanja med odgovori vodij in zaposlenih, in prav tam se je pokazalo, da imajo vodje najmanj emocionalnih sposobnosti, pa se tega niti ne zavedajo, ali pa si nočejo priznati.

Znano je, da dolgoročni uspeh podjetij leži v ukvarjanju s človeškimi viri. To pomeni, da morajo organizacije poskrbeti, da zaposleni na delovnem mestu ostanejo zadovoljni. Ne glede na to, da je zadovoljstvo širok pojem, katerega definicija je odvisna od posameznika in njegovih potreb, je naloga organizacije odkriti, kako zadovoljiti posameznika na delovnem mestu. V moji nalogi sem se usmerila predvsem na vodje in njihov vpliv na zadovoljstvo neposredno podrejenih, saj menim, da je ravno vodja, s svojim načinom vodenja, tisti, ki lahko v največji meri doprinese k zadovoljstvu zaposlenih. Glede na to, da teorija poudarja, da želi biti posameznik na delovnem mestu sprejet kot celota, kar pomeni, da je potrebno upoštevati njegove emocije in občutke, sem v raziskavi preverjala, ali je tudi v anketiranih podjetjih zadovoljstvo zaposlenih pogojeno z sprejemanjem emocij zaposlenih oziroma z kakovostno integracijo emocij pri delovanju vodje. Ne moremo mimo dejstva, da večina zaposlenih v moji raziskavi pravi, da so na delovnem mestu v glavnem zadovoljni. Vendar pa sem se sama raje osredotočila na dejavnike zadovoljstva oziroma dejavnike, ki bi lahko izboljšali njihovo zadovoljstvo in prav tu sem našla povezavo med načinom vodenja in zadovoljstvom.

Pri oddelkih kjer so vodje uspešno integrirali emocije v svoj proces vodenja, so tudi zaposleni svoje zadovoljstvo povezovali z nematerialnimi dejavniki, v največji meri z dobrimi odnosi med njimi in vodjo in z medsebojnim zaupanjem. Pri oddelkih kjer pa je bilo zaznati očitno odsotnost emocij in povečano racionalnost pri delovanju vodje, so zaposleni svoje zadovoljstvo povezovali z materialnimi dejavniki in dobrimi odnosi med sodelavci. Bistvena razlika je v tem, da slednji zaposleni, za razliko od prvih, pri razlogih za svoje zadovoljstvo niso vključili vodje, so pa zapisali, da bi prav dobra komunikacija med njimi in vodjo pripeljala do večjega zadovoljstva. Poleg tega je večina zaposlenih v slednjem primeru kot razlog stresa navedlo ravno slab odnos med vodjo in zaposlenimi. Na podlagi opravljene

raziskave, lahko v mojem primeru potrdim hipotezo, ki pravi, da kakovostna integracija emocij pri delovanju vodje vpliva na zadovoljstvo zaposlenih.

Na podlagi analize odgovorov v ospredje postavljam tri ključne dejavnike, ki po mojem mnenju predstavljajo temelje, na katerih bi morala organizacija graditi svoj uspeh: komunikacija, zaupanje in poštenost vodje.

Raziskava je nakazala na količinsko nezadostnost komunikacije. Menim, da je to osnovni problem s katerim bi se morale soočiti organizacije, saj lahko šele ob dovolj pogosti komunikaciji zaposleni izrazijo svoje občutke, želje, težave in mnenja. Zaposleni mora začutiti, da si je vodja pripravljen vzeti čas zanj, ga poslušati in upoštevati. V nasprotnem primeru postane komunikacija le nujno zlo, občutki in želje zaposlenih pa nepomembni in zato zanemarjeni. Pomanjkanje komunikacije se odraža tudi v načinu komunikacije, ki je bolj formalna in poslovna, brez 'nepotrebne' vpletne emocij, kar je razvidno tudi v raziskavi, saj je le pri slabi tretjini v komunikaciji zaslediti prisotnost emocij. Naslednji večji problem pa je poštenost oziroma boljše nepoštenost vodij. Nekateri vodje v raziskavi so svoje vodenje očitno prilagajali glede na posameznika, saj so zaposleni njihovo vodenje ocenjevali zelo različno. Vodje se morajo zavedati, da se v delovnem okolju kjer vlada pomanjkanje komunikacije (ali nedostopnost vodje), neustrezna komunikacija in odsotnost integritete, nikoli ne more ustvariti zaupljivega odnosa med vodjo in zaposlenimi. In brez dveh temeljnih dejavnikov kot sta komunikacija in zaupanje, ki predstavljata osnovo vodenja, v organizaciji ne more biti prisoten integrativen proces vodenja.

Organizacije in neposredno vodje so tisti, ki morajo skrbeti za kvaliteto delovnega življenja zaposlenih. Le-ta poleg ostalega pomeni dovezetnost in razumevanje vodij za vrsto emocij s katerimi se na delovnem mestu srečujejo zaposleni. Predvsem pomeni biti odprt tako za pozitivne kot negativne emocije, pomeni biti sposoben ukvarjati se in voditi skupaj z emocijami in ne proti emocijam. Pomeni spoštovati emocije! Zato integrativen proces vodenja ne sme postati kliše ali obrabljena fraza, o kateri se pač govori, temveč morajo podjetja skupaj z vodji to frazo pripeljati v realnost in tako spoznati njen resnični pomen.

8. LITERATURA

1. Ashkanasy, Neal (2002): Studies of cognition and emotion in organizations: Attribution, affective events, emotional intelligence and perception of emotion. Australian Journal of Management. Sydney. Volume 27, str. 11-20.
2. Ashkanasy, Neal in Tse, Barry (2000): Transformational Leadership as Management of Emotions: A Conceptual Review«. V: Ashkanasy, Neal; Hartel, E.J. Charmine in Zerbe, J. Wilfred (ur): Emotions in the Workplace; Research, Theory and Practice. Westport, CT: Quorum Books, str. 221-236.
3. Ashkanasy, Neal; Hartel, Charmine E.J.; Zerbe, Wilfred J. (2000): »Emotion in the workplace: Research, Theory and Practice«. V: Ashkanasy, Neal; Hartel, Charmine E.J. in Zerbe, Wilfred J. (ur): Emotions in the workplace: Theory, Research and Practice. Westport, CT: Quorum Books. Westport Conn. str. 3-19.
4. Barsade, Sigal G; Brief, Arthur P; Spataro E. Sandra (2000): The affective revolution in organizational behaviour: The emergence of Paradigm. V: Greenberg (ur): The state of Science. NJ: L. Erlbaum & Associates.
5. Bartolome, Fernando (1999): »Nobody Trust the Boss Completely-Now What«. Harvard Business Review on Effective Communication. Harvard Business School Publishing, str. 79-101.
6. Basch, John in Fischer D. Cynthia (2000): Affective Events-Emotions Matrix: A Classification of Work Events and Associated Emotions. V: Ashkanasy, Neal; Hartel E.J. Charmine in Zerbe J. Wilfred (ur): Emotions in the workplace: Research, Theory and Practice. Westport, CT: Quorum Books. Westport Conn. str. 36-49.

7. Brečko, Daniela (2001): »Biti diktator, oče ali mentor«. *Manager*, 2.feb.2001, str. 50-52.
8. Brečko, Daniela (2001): »Čustvena inteligentnost«. V: Lipičnik, Bogdan (ur): *Z organizacijo do čustev in plač*. Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kasrovski razvoj. XVI Posvetovanje. Bled, 17-18.maj, str. 70-85.
9. Brečko, Daniela (2003): »Zaposleni si želijo predvsem dobre medosebne odnose«. *Delo*, 28.oktober 2003, str. 17.
10. Charbonneau, Danielle in Adelheid, A.M. Nicol (2002): »EI and leadership in Adolescents«. *Personality and Individual Differences*, Nov. 33, 7, str. 1101-1113.
11. Cherniss, Cary (2000): »Social and Emotional Competence in the Workplace«. V: Bar-On, Rouven (ur): *The Handbook of Emotional Intelligence*, str. 433-454.
12. Cherniss, Cary in Adler Mitchel (2000): *Promoting Emotional Intelligence in Organizations: make training in emotional intelligence effective*. Alexandria, VA: American Society for Training and Development.
13. Chiarrochi, Joseph,; Chan Amy; Caputi, Peter in Roberts Richard (2001): »Measuring Emotional Intelligence«. V: Mayer, D.John; Ciarrochi, Joseph in Forgas, P.Joseph (ur): *Emotional Intelligence in Everyday Life: A Scientific Inquiry*. Philadelphia, PA, US. Psychology Press, str: 25-46.
14. Cooper K.Robert in Sawaf Anyman (1996): *Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*. New York. Brkley Publishing Group.
15. Dasborough, T.Marie in Ashkanasy, M.Neal (2002): »Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationship«. *The Leadership Quarterly*, 13, str. 615-634.

16. Davis, L. Carl (2001): Leaders' opinions of elements in establishing a high-performing, people-centered culture. Master of Science Degree. University of Wisconsin-Stout.
17. Decker, Thomas (2003): »Is Emotional Intelligence a Viable Concept«? *Academy of Management Review*, April, 28, 2, 4 str.
18. Derksen, Jan; Kramer, Ingrid in Katzko Michael (2002): » Does a self-report measure for emotional intelligence assess something different than general intelligence«. *Personal and Individual Differences*, 32, 1, str. 37-48.
19. Domagalski, A. Theresa (1999): Emotions in organizations: Main Currents. *Human Relations*. New York. June 52., str. 833-825.
20. Elfenbein, Anger Hillary in Ambady Nalini (2002): Predicting Workplace Outcomes from the Ability to Eavesdrop on Feelings. *Journal of Applied Psychology*.
21. Epstein, Stephen (1998): *Constructive Thinking. The Key to Emotional Intelligence*. London. Westport. Praeger Publishers.
22. Fineman Stephen (2003): *Understanding Emotion at Work*. Sage Publications. London. Thousand Oaks. New Delhi.
23. Fineman, Stephen; Sims, David in Yiannis Gabriel (1993): *Organizing and Organizations*. Sage Publications.
24. Fineman, Stephen (1993): *Emotions in Organizations*. London. Newbury Park. New Delhi.
25. Freshman, Brenda (2002) : Emotional intelligence: A core competency for a health care administrators. *The Health Care Manager*, št. 20, 4, str. 1-9.

26. Frost, J. Peter; Dutton, E.Jane; Worline, C.Monica in Wilson Annette (2000): »Narratives of Compassion in Organizations«. V: Fineman, Stephen (ur): Emotions in organizations. London.Thousand Oaks. New Delhi, str. 25-46.
27. Glasser, William(1994): Kontrolna teorija za mamnagerje. Radovljica. Regionalni izobraževalni center.
28. Hart M.Peter in Cooper L.Cary (2002, 1990): Occupational Stress: »Toward a More Integrated Framework«. V: Anderson Neil, Ones Z. Denis, Sinangil Kepir, Viswesvarah Chockalingam (ur): Industrial Work and Organizational Psychology. Volume 2: Organizational Psychology. Sage Publications. London. Thousand Oaks. New Delhi.
29. Hedlung, Jennifer in Sternberg, J.Robert (2000): »Too Many Intelligences? Integrating Social, Emotional and Practical Intelligence«. V: Bar-On, Rouven (ur): The Handbook of Emotional Intelligence, str. 136-160.
30. Humhrey, H.Ronald (2000): »The Importance of Job Characteristic to Emotional Displays«. V: Ashkanasy, Neal; Hartel, E.J.Charmine in Zerbe, J.Wilfred (ur): Emotions in the Workplace;Research, Theory and Practice. Westport,CT:Quorium Books, str. 236-250.
31. Humphrey,R.Ronald (2002): » The many faces og emotional leadership«. The Leadership Quarterly, 13, str. 493-504.
32. Judge A. Timothy, Parker Sharon, Colbert E.Amy, Heller Daniel, Ilies Remus (2002,1990): »Job Satisfaction: A Cross-Cultural Review«. V: Anderson Neil, Ones Z. Denis, Sinangil Kepir, Viswesvarah Chockalingam (ur): Industrial Work and Organizational Psychology. Volume 2: Organizational Psychology. Sage Publications. London. Thousand Oaks. New Delhi.

33. Kellet, B. Janet; Humphrey, H. Ronald in Sleeth, G. Randall (2002): »Empathy and complex task performance: two routes of leadership«. *The Leadership Quarterly*, 13, str. 523-544.
34. Kennedy McColl, R. Janet; Anderson, D. Ronald (2002): »Impact of leadership style and emotions on subordinate performance«. *The Leadership Quarterly*, 13, str. 545-559.
35. Koene, A. S. Bas; Vogelaar, W. L. Ad in Soeters, L. Joseph (2002): »Leadership effects on organizational climate: Local leadership effect in chain organizations«. *The Leadership Quarterly*, 13, str. 193-215.
36. Koopman L. Paul, Deanne N. den Hartog (2002, 1996): »Leadership in Organizations«. V: Anderson Neil, Ones Z. Denis, Sinangil Kepir, Viswesvarah Chockalingam (ur): *Industrial Work and Organizational Psychology. Volume 2: Organizational Psychology*. Sage Publications. London. Thousand Oaks. New Delhi.
37. Lamovec, Tanja (1989): »Zaupanje v medsebojnih odnosih«. *Anthropos: časopis za sodelovanje humanističnih in naravoslovnih ved za psihologijo in filozofijo*, št3/4, str. 181-193.
38. Lamovec, Tanja (1991): *Emocije*. Univerza v Ljubljani-Filozofska fakulteta. Oddelek za psihologijo, Ljubljana.
39. Lobnikar, Branko in Pagon Milan (1997): *Emocije na delovnem mestu: pomen čustev za organizacijsko uspešnost in učinkovitost*. V: Vukovič, Goran (ur): *QUO-vadis management. XVI posvetovanje organizatorjev dela Portorož. 2-4. April. Kranj: Moderna organizacija*.
40. Major, A. Debra (2000): »Effective Newcomer Socialization Into High-performance Organizational Cultures«. V: Ashkanasy, Neal, Wilderom, C. P. M. in Peterson F. Mark (ur): *The Handbook of Organizational Culture and climate*. Thousand Oaks, CA. Sage Publications, str. 355-369.

41. Mayer, D.John, Salovey Peter, Caruso, R.David (2000): »Emotional Intelligence as Zeitgeist, as Personality and as Mental Ability«. V: Bar-On, Rouven (ur): The Handbook of Emotional Intelligence, str. 92-114.
42. Mayer, Janez (2001): »Čustvena inteligenca-nova moda iz zahoda«. V:Lipičnik, Bogdan(ur): Z organizacijo do čustev in plač. Duštvo za vrednotenje dela, organizacijski razvoj in kadrovski razvoj. XVI. Posvetovanje. Bled, 17-18. maj, str. 85-94.
43. Mayer, D.John (2001): »Afield Guide to Emotional Intelligence«. V: Mayer,D.John; Ciarrochi, Joseph in Forgas,P.Joseph (ur): Emotional Intelligence in Everyday Life:A Scientific Inquiry. Philadelphia, PA, US. Psychology Press, str. 3-25.
44. McCrae, R.Robert (2000): »Emotional Intelligence from the Perspective of the Five-Factor Model of Personality«. V: Bar-On, Rouven (ur): The Handbook of Emotional Intelligence, str. 263-274.
45. Mesner Andolšek, Dana (1995): Organizacijska kultura. Gospodarski vestnik. Zbirka Manager. Ljubljana.
46. Mesner Andolšek, Dana (2002): »Make me Whole again-Čustva v organizaciji«. Teorija in praksa, 39.1, str. 10-29.
47. Možina Stane (1990): Vodenje podjetja. Gospodarski vestnik. Ljubljana.
48. Možina Stane (1996): »Teamsko vodenje podjetja«. V: Možina, Stane (ur): Človeku prijazno in uspešno vodenje. Narodna in univerzitetne knjižnica.Pantha Rhei-Sinteza, str. 73-121.

49. Možina, Stane (1994): Osnove vodenja. Ekonomska Fakulteta. Ljubljana.
50. Mrčela Kanjuo, Aleksandra (2002): »Sodobna rekonceptualizacija dela: Delo med racionalnim in emocionalnim«. Teorija in praksa, 39, 1, str. 30-48.
51. Ovsenik, Jože (1999): Stebri nove doktrine organizacije, managementa in organizacijskega obnašanja. Fakulteta za organizacijske vede. Univerza v Mariboru.
52. Pavšič Vizjak, Mojca (1995): »Descartesova zmeta:čustva, mišljenje in človeški možgani«. Delo, 22. november 1995, št. 43.str. 11.
53. Pečjak, Sonja in Avsec Andreja (2003): »Konstrukt emocionalne inteligence«. Psihološka obzorja, 12, 1, str. 55, 66.
54. Pogačnik, Vid (2001): »Komu je potrebna čustvena inteligenca«. V: Lipičnik, Bogdan (ur): Z organizacijo do čustev in plač. Društvo za vrednotenje dela, organizacijski in kasrovski razvoj. XVI Posvetovanje.Bled, 17-18. maj, str. 94-99.
55. Rijavec, Petja (1999): »Odnosi z zaposlenimi v storitvenem sektorju.interno komuniciranje, motiviranje, nagrajevanje in opolnomočenje kot predpogoji zadovoljstva zaposlenih in strank«. Teorija in praksa, 36, 4, str. 618-629.
56. Roberts, D.Richard, Zeidner, Moshe, Matthews, Gerald (2001): »Does Emotional Intelligence Meet Traditional Standards for an Intelligence? Some new Data and Conclusion«. Emotion, št. 3, 1, str. 196-231.
57. Ryback, David (1998): Putting Emotional Intelligence to Work: Successful Leadership is More than IQ. Woburn:Butterworth-Heinemann.

58. Saarni, Carolyn (2000): »Emotional Competence: A Developmental Perspective«. V: Bar-On, Reuven (ur): The Handbook of Emotional Intelligence, str. 68-83.
59. Salovey, Peter; Lopes, N.Paulo in Straus, Rebecca (2002): »EI, Personality and the Perceived Quality of Social relationship«. Personal and Individual Differences.
60. Simmons, S. in Simons, J.C. (1997): Merjenje čustvene inteligence. Založba Mladinska knjiga. Ljubljana.
61. Stankovič Tanja (2004): »Padec pri upoštevanju želja zaposlenih pri usposabljanju«. Delo, 27.1.2004., str. 15.
62. Sternberg, J.Robert (2001): Measuring the Intelligence of an Idea: How Intelligent is the Idea of Emotional Intelligence«. V: Mayer, D.John; Ciarrochi, Joseph in Forgas, P.Joseph (ur): Emotional Intelligence in Everyday Life: A Scientific Inquiry. Philadelphia, PA, US. Psychology Press, str. 187-195.
63. Svetlik Ivan (1996): »Kakovost delovnega življenja«. V: Svetlik, Ivan (ur): Kakovost življenja v Sloveniji. Fakulteta za družbene vede. Ljubljana.
64. Šadl Zdenka (1999): Usoda čustev v zahodni civilizaciji. Zbirka Sophia. Znanstveno in publicistično središče. Ljubljana.
65. Šadl, Zdenka (1996): »Emocionalna dimenzija subjektivitete«. Teorija in praksa, 33, 5, str. 749-758.
66. Šadl, Zdenka (1993): Razum in čustva v simboličnem interakcionizmu. Teorija in praksa, 30, 7/8, str. 634-645.
67. Šadl, Zdenka (2002): »Racionalizacija organizacij«. Teorija in praksa, 39, 1, str. 5-9.

68. Šarman, Zvonka (1999): »Podjetniška kultura uspešnih gospodarskih družb«. Podjetje in delo: Revija za gospodarsko, delovno in socialno pravo, 8, XXV, str. 1646-1657.
69. Topping, Keith; William, Bremner in Holmes, A. Elizabeth (2000): »Social Competence: The Social Construction of The Concept«. V: Bar-On, Rouven (ur): The Handbook of Emotional Intelligence, str. 28-39.
70. Virtanen, Turo (2000): »Commitment and the Study of organizational Climate and Culture«. V: Ashkanasy, Neal, Wilderom, C.P.M. in Peterson F. Mark (ur): The Handbook of Organizational Culture and climate. Thousand Oaks, CA. Sage Publications, str. 339-355.
71. Volk, Linda (2003): »Vezi med sodelavci vplivajo na kakovost dela«. Delo, 28. Oktober 2003, str. 17.
72. Waldron, R. Vincent (2000): »Relational Experiences and Emotion at Work«. V: Fineman Stephen (ur): Emotion in Organizations. London. Thousand Oaks. New Delhi, str. 64-83.
73. Weis, H. Cropanzo, R (1996): Affective events theory: a theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. Research in Organizational Behaviour 18, str. 1-79.
74. Weisinger, Hendrie (1998): Emotional Intelligence at Work. Jossey bass Inc Publishers. San Francisco, California.
75. Wieand, Paul (2002): »Communication and the emotional glass ceiling«. Business Journal London, May/Jun 66, 5, str. 32-37.

76. Wilderom, P.M. Celeste; Glunk Ursula in Maslowski, Ralf (2000): » Organizational culture as a Predictor of Organizational Performance«. V: Ashkanasy, Neal, Wilderom, C.P.M. in Peterson F. Mark (ur): The Handbook of Organizational Culture and climate. Thousand Oaks, CA. Sage Publications, str. 193-211.
77. Wolff, B. Steven; Pescolido, T. Anthony in Druskat, Vanessa Urch (2002): »Emotional Intelligence as the basis of leadership emergence in self-managing teams«. The Leadership Quarterly, 13, str. 505-522.
78. Wong, Chi-Sum; Law, S. Kenneth (2002): »The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study«. The Leadership Quarterly, June 13, str. 243-274.
79. Yiannis, Gabriel (1999): Do organizations Have Feelings. Management Learning. Thousand Oaks. May 30, str. 106-108.
80. Yiannis, Gabriel (1999): Organizations in Depth. Sage Publications. London. Thousand Oaks. New Delhi.

PRILOGA

VPRAŠALNIK NAMENJEN ZAPOSLENIM:

1. Zgodilo se je že, da me je vodja neupravičeno verbalno (z besedami) napadel:

DA: Kaj se je zgodilo po dogodku (npr. se je opravičil,...) _____

NE, to se še ni zgodilo

2. Vem da vodja ceni moje delo.

DA: Na kakšen način vam da to najpogosteje vedeti:- z nagradami ob priložnostih

- z denarnim bonusom

- s preprosto pohvalo

- drugo: _____

NE, ker mi tega z ničimer ne pokaže

3. Kdo /kaj vam je v zadnjem letu (ali manj, če ste na delovnem mestu manj časa) na delovnem mestu povzročil **največ** stresa:

- NIČ/NIHČE

- **PODRČRTAJTE** (možnih je več odgovorov, podčrtajte najpomembnejše, tudi sami lahko dodate svoje dejavnike stresa):

slabi odnosi s sodelavci, slabi odnosi z vodjo, preveč dela, neprestan nadzor, premestitve, premalo komunikacije z vodjo, premalo komunikacije nasploh, premalo zaupanja, način dela, strah pred vodjo,

4. Čutim, da na delovnem mestu nimam možnosti za rast:

DA : Zakaj tako mislite? _____

NE, ne čutim tako, ker imam možnost za rast

5. Ste imeli kdaj občutek, da se je vodja zares 'vživel' v vaše občutke in ste čutili, da vas razume ali vas poskuša razumeti:

- vedno
- pogosto
- včasih
- bolj poredko
- nikoli

a) Ali je 'vživljanje v vaše občutke' ena izmed lastnosti, ki jo pričakujete od vodje:

DA NE

6. Kako bi opisali trenutno komunikacijo z vašim vodjo:

- pristna in iskrena
- malo zadržana
- poslovna, korektna
- čutiti je napetost
- z večino med nami ne komunicira

7. Zgodilo se je že, da so me zanimale stvari, ki ne spadajo neposredno v moje delo ali pa so nadgradnja mojega dela.

DA : Kaj je v tem primeru storil vaš vodja :

- povedal mi je , da to ni v moji pristojnost
- odprl mi je možnost raziskovanja
- drugo: _____

NE, do tega še ni prišlo

8. Vodja z menoj ravna pošteno in enakopravno (glede na moje sodelavce):

- vedno
- pogosto
- včasih
- bolj poredko
- nikoli

9. Kako bi ocenili prisotnost pozitivnih čustev (energičnost, veselje, humor, optimizem,...) na delovnem mestu:

- neprestano prisotna
- pogosto prisotna
- včasih prisotna
- bolj redko prisotna
- nikoli prisotna

10. Bi glede na vaše izkušnje z vodjo lahko rekli, da vodja:
- uspešno nadzira svoja čustvena stanja (jezo, razburjenost, slabo voljo,...)
 - ne zna nadzirati svojih čustev (npr. stresa jezo na zaposlene tudi ko niso nič krivi, ne vidi da ustvarja slabo vzdušje,..)
11. Kako pogosto imate možnost spregovoriti z vodjo o vaših predlogih, mnenjih, kritikah, težavah (tudi osebnih) ipd.?
- vedno
 - pogosto
 - včasih
 - bolj poredko
 - nikoli
12. Svojemu vodji:
- popolnoma zaupam
 - v glavnem zaupam
 - delno zaupam
 - v glavnem ne zaupam
 - nikakor ne zaupam
13. Svojemu vodji se lahko zaupam. DA NE
14. Vem, da mi moj vodja:
- popolnoma zaupa
 - v glavnem zaupa
 - delno zaupa
 - v glavnem ne zaupa
 - nikakor ne zaupa
15. Na delovnem mestu kljub občasnim težavam uživam. DA NE
16. Včasih ostanem na delovnem mestu več časa, tudi če se od mene to ne pričakuje.
DA NE
17. Ali bi glede na vaše izkušnje z vodjo dejali, da vodja k problemom, ki so povezani z vami- zaposlenimi:
- pristopa vedno na enak način (npr. vedno se najprej razburi ali pa vedno na prijazen način obrazloži zadeve,...)
 - ne pristopa vedno na enak način; **PODČRTAJ (možno več odgovorov)** ali je način odvisen od situacije, osebe, trenutnega razpoloženja, drugo: _____
18. Rad/a bi zamenjal/a svojega vodjo. DA NE NE VEM
Utemeljite svoj odgovor: _____
-

19. Razmišljam o zamenjavi delovnega mesta.

DA, ker _____

NE

20. Zgodilo se je že, da je vodja v pogovoru z menoj sam zaznal, da je nekaj narobe/ali da morda moja izražena čustva niso enaka pravim.

DA, se je že zgodilo

NE, ni se še zgodilo

21. Ali menite, da bi ob morebitnih drugačnih socialnih okoliščinah (boljši delovni klimi, večjemu zaupanju, boljših odnosih...) na delovnem mestu lahko dali več od sebe?

DA

NE

22. Bi lahko dejali, da ste na vašem delovnem mestu v glavnem zadovoljni?

DA (Katere tri dejavnike ocenjujete kot najpomembnejše dejavnike, ki vplivajo na vaše; zadovoljstvo; **PODČRTAJTE, LAHKO TUDI DOPIŠETE**

Možnost za učenje in razvoj na delovnem mestu, prijetno in sproščeno vzdušje, zaupanje med zaposlenimi in vodjo, jasno vodenje, možnost napredovanja, kasnejši prihod na delovno mesto, daljši odmor za malico, dobra komunikacija med zaposlenimi in vodjo, dobra komunikacija med zaposlenimi, humanost vodje, vodja večkrat pomisli tudi na naše občutke in naša čustva, dobra plača, _____

NE (Za katere tri dejavnike menite, da bi v največji meri pripomogli k vašemu zadovoljstvu; **PODČRTAJTE, LAHKO TUDI DOPIŠETE**

Možnost za učenje in razvoj na delovnem mestu, prijetno in sproščeno vzdušje, zaupanje med zaposlenimi in vodjo, jasno vodenje, možnost napredovanja, kasnejši prihod na delovno mesto, daljši odmor za malico, dobra komunikacija med zaposlenimi in vodjo, dobra komunikacija med zaposlenimi, večja humanost vodje, če bi vodja večkrat pomislil/a tudi na naše občutke in naša čustva, boljša plača,

23. Menite, da vaš neposredni vodja naredi dovolj za vaše zadovoljstvo na delovnem mestu:

- da, menim da več ne bi mogel narediti
- da, menim da naredi dovolj
- rečem lahko, da nekaj naredi za naše zadovoljstvo
- skoraj nič
- nič

24. Ali menite, da je vaš neposredni vodja tisti, ki v največji meri vpliva na delovno ozračje (vzdušje)? DA
NE (kdo pa v največji meri vpliva?): _____

25. Ali ima vodja po vašem mnenju dovolj emocionalnih sposobnosti (se zaveda vaših čustev, vas poskuša razumeti, z vami ravna humano, upošteva vaše mnenje, vas posluša, ko želite spregovoriti,...)?

DA

NE

a) Katere so tiste čustvene sposobnosti, ki bi jih pri svojem vodji najbolj izpostavili (oziroma pridejo pri odnosu vodja-zaposleni najbolj do izraza)? _____

Prosim, če obkrožite spol, starost, delovno dobo na trenutnem delovnem mestu, izobrazbo ter število bolniških izostankov v zadnjem letu

M / Ž, STAROST:____, DEL.DOBA:_____, IZOBRAZBA:_____

ŠT.BOLNIŠKIH IZOSTANKOV V ZADNJEM LETU:_____

VPRAŠALNIK NAMENJEN VODJI:

1. Zaradi napake, ki jo je pri svojem delu naredil zaposleni, nastane zmeda. O tem ste bili ravnokar obveščeni.
 - a) Kaj storite:
 - v pisarno pokličem zaposlenega in mu razumevajoče obrazložim njegovo napako
 - v pisarno pokličem zaposlenega in strogo reagiram na njegovo napako, saj menim, da si bo na tak način bolje zapomnil svojo napako
 - zaposlenemu za njegovo napako povem pred vsemi, saj s tem skušam zagotoviti, da tudi ostali ne bi naredili take napake v prihodnosti
 - drugo: _____
 - b) Ali je vaša reakcija na zgoraj opisano situacijo ali podobne težave:
 - vedno enaka, saj le tako omogočim zaposlenim, da natančno spoznajo moje delovanje
 - različna glede na (možnih je več odgovorov):
 - trenutno razpoloženje
 - situacijo
 - osebo
 - drugo: _____
2. V primeru, da ima vaš zaposleni kakršnekoli predloge, mnenja, kritike ali težave (tudi osebne) ve, da ste ga /jo pripravljeni poslušati:
 - vedno
 - pogosto
 - včasih
 - bolj poredko
 - nikoli
3. Težko prepoznam občutke pri drugih ljudeh, če mi jih sami ne razložijo (npr. povedo kaj je narobe): DA NE
4. Ko sem v interakciji (se pogovarjam) s svojim zaposlenim, se vživim v vlogo sogovornika:
 - vedno
 - pogosto
 - včasih
 - bolj poredko
 - nikoli

5. Menim, da mi zaposleni :
- popolnoma zaupajo
 - v glavnem zaupajo
 - delno zaupajo
 - v glavnem ne zaupajo
 - nikakor ne zaupajo

6. Zaposleni se mi zaupajo: DA NE

7. Svojim zaposlenim:
- popolnoma zaupam
 - v glavnem zaupam
 - delno zaupam
 - v glavnem ne zaupam
 - nikakor ne zaupam

8. Ali menite, da so vaši zaposleni na delovnem mestu v glavnem zadovoljni?

DA: **PODČRTAJTE** (lahko tudi dopišete tri glavne stvari , ki po vašem mnenju najbolj vplivajo na zadovoljstvo vaših zaposlenih:

Možnost za učenje in razvoj na delovnem mestu, prijetno in sproščeno vzdušje, zaupanje med mano in zaposlenimi, jasno vodenje, možnost napredovanja, kasnejši prihod na delo, daljši odmor za malico, dobra komunikacija med mano in zaposlenimi, dobra komunikacija med zaposlenimi, humano vodenje zaposlenih, večkrat pomislim na občutke in čustva zaposlenih, dobra plača, _____

NE: Za katere tri dejavnike menite, da bi v največji meri povečali zadovoljstvo zaposlenih?
PODČRTAJTE, LAHKO TUDI DOPIŠETE

Možnost za učenje in razvoj na delovnem mestu, prijetno in sproščeno vzdušje, zaupanje med mano in zaposlenimi, jasno vodenje, možnost napredovanja, kasnejši prihod na delo, daljši odmor za malico, dobra komunikacija med mano in zaposlenimi, dobra komunikacija med zaposlenimi, bolj humano vodenje zaposlenih, če bi večkrat pomislil/a na občutke in čustva zaposlenih ,boljša plača _____

a) Ali menite, da vi kot vodja naredite dovolj za zadovoljstvo vaših zaposlenih:

- da, menim da več ne bi mogel/a narediti
- da, menim da naredim dovolj
- rečem lahko, da nekaj naredim za njihovo zadovoljstvo
- skoraj nič ne naredim
- nič ne naredim za njihovo zadovoljstvo

9. Kako bi opisali trenutno komunikacijo z vašimi zaposlenimi:

- pristna in iskrena
- malo zadržana
- poslovna, korektna
- čutiti je napetost
- z večino zaposlenih ne komuniciram

10. Zgodilo se je že, da ste se neupravičeno 'znesli' nad svojim zaposlenim

DA: Kaj ste storili:

- menim, da se to lahko zgodi vsakomur, zato nisem storil/a ničesar
- neposredno sem se opravičil/a (z besedo oprost)
- posredno sem se opravičil/a (ne rečem oprost, vendar mu/ji preko drugih kanalov dam vedeti, da sem storil/a napako)
- drugo: _____

NE, nikoli se še nisem neupravičeno znesel/a nad zaposlenim

11. Če se zgodi, da zaposlenega zanimajo stvari, ki ne spadajo v njegovo/ njeno delo:

- mu/ji prijazno povem, da to ni v njegovi/njeni pristojnosti
 - drugo: _____
-

12. Menim, da moji zaposleni od mene ne pričakujejo, da se bom pri pogovoru 'vživljal' v njihovo vlogo, saj bolj cenijo, da jih znam ustrezno voditi:- DA, ne pričakujejo
- NE, menim da pričakujejo

13. Ker sem vodja, moram imeti nenehen nadzor nad zaposlenimi, saj se drugače vedno kaj zalomi /bi se zalomilo : DA NE

14. Zaposlene navadno spodbujam, da najprej opravijo svoje delo, potem pa se bom posvetil/a njihovim težavam (tudi osebnim):

DA

NE: Kakšno pa je vaše delovanje?

15. S katerim načinom najpogosteje sporočate vašim zaposlenim, da cenite njihovo delo:

- z nagradami ob posebnih priložnostih
- z denarnim bonusom
- s preprosto pohvalo
- z ničimer
- drugo: _____

16. Kakšen je vaš odnos do izražanja čustev na delovnem mestu:

- čustva na delovnem mestu ovirajo racionalno delovanje in so zato popolnoma neučinkovita
- čustva so me v preteklosti že ovirala pri odločitvah, vendar jih včasih kljub temu upoštevam
- odločitve sprejemam s pomočjo čustev
- odločitve sprejemam le na podlagi čustev, ker
- drugo: _____

17. Se je vaš odnos do sprejemanja čustev na delovnem mestu odkar ste vodja kaj spremenil?

DA: Kaj je do tega privedlo? _____

NE

18. Katere so vaše najboljše kvalitete s katerimi zaposlene pripravite do učinkovitosti na delovnem mestu? _____

19. Ali bi lahko dejali, da na delovnem mestu uspešno nadzirate svoja čustvena stanja ?(npr. svojo jezo, razburjenost, slabo voljo) DA NE

20. V čigavih rokah je skrb za rast vaših zaposlenih (možno več odgovorov)?

- v mojih rokah: na kakšen način? _____
-

- v rokah vsakega zaposlenega zase
 - v rokah organizacije: na kakšen način? _____
-

- drugo: _____

a) Menite, da imajo vaši zaposleni dovolj odprte možnosti za rast na delovnem mestu?

DA NE

21. Katere so tiste vaše kvalitete, za katere menite, da jih zaposleni pri vas osebno najbolj cenijo?

Prosim, če obkrožite spol, starost, delovno dobo na trenutnem del.mestu, ter izobrazbo

M / Ž , STAROST: _____, DEL.DOBA: _____, IZOBRAZBA: _____